

**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA HOTEL AIR PANAS ALAM
SONGGORITI KOTA WISATA BATU**

Disusun Oleh :

DIN ASWAN ROTUA SIREGAR

105020201111018

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



BIDANG MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2017

**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA HOTEL AIR PANAS ALAM
SONGGORITI KOTA WISATA BATU**

Disusun Oleh :

DIN ASWAN ROTUA SIREGAR

105020201111018

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



BIDANG MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2017

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

**"Perumusan Strategi Bersaing Pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota
Wisata Batu"**

Yang disusun oleh :

Nama : Din Aswan Rotua Siregar
NIM : 10502020111108
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategi

Telah di periksa dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diajukan dalam
ujian skripsi

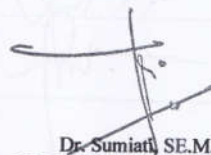
Malang.....,2017

Mengetahui, Dosen Pembimbing




Dr. Rofiaty, SE, MM
NIP.196005161985032002

Mengetahui, Ketua Jurusan



Dr. Sumiati, SE, M, Si
NIP.195907311986012001.

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
LEMBAR PENGESAHAN

SURAT PERNYATAAN

Skripsi Dengan Judul:

“Perumusan Strategi Bersaing Pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Wisata Batu”

Yang Disusun Oleh :

Nama : Din Aswan Rotua Siregar

Nim : 105020201111018

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Strategi

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 20 april 2017 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Dr.Rofiaty. SE., MM
196005161985032002
(Dosen Pembimbing)
2. Dr.Christin Susilowati. SE., Msi
NIP. 197412082000032001
(Dosen Penguji 1)
3. Dr.Mintarty Rahayu. SE., MS
NIP. 195510141986012001
(Dosen Penguji 2)

Malang.....2017
Ketua Jurusan Manajemen
Dr.Supriati, SE,Msi
NIP. 195907311986012001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N A M A : Din Aswan Rotua Siregar
Tempat/Tgl. Lahir : Sipirok 17-Juli-1992
Nomor Induk : 10502020111108
Jurusan : S-I Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategi
Alamat : Jl. Tatasurya No 14, Dinoyo, Malang

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

"perumusan strategi bersaing pada hotel air panas alam songgoriti kota wisata batu"

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesariaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang,

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Dr.Rofiaty,SE,MM
NIP. 196005161985032002

Yang membuat pernyataan



Din Aswan Rotua Siregar
NIM.105020201111018

Perumusan Strategi Bersaing Pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Kota Wisata Batu

Oleh :

Nama Mahasiswa : Din Aswan Rotua Siregar

Dosen Pembimbing : Dr. Rofiaty, SE, MM

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing pada Hotel Air Alam Panas Songgoriti Kota Wisata Batu melalui analisis lingkungan internal maupun eksternal agar dapat bersaing di dalam ketatnya industri perhotelan di kota Wisata Batu.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Perumusan strategi dilakukan melalui tiga tahapan yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap input terdiri dari matriks EFE dan matriks IFE yang menjadi input utama. Tahap pencocokan terdiri dari matriks SWOT, matriks IE yang akan menghasilkan berbagai alternatif strategi. Tahap keputusan terdiri dari matriks QSPM yang membantu dalam pemilihan alternatif strategi yang cocok untuk kondisi perusahaan saat ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah *Growth strategy* yaitu meningkatkan kualitas produk dan layanan serta mengembangkan akses ke pasar yang lebih luas, dan *strategy konsentrasi* yaitu menembangkan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Kata Kunci : Analisis Lingkungan, Perumusan Strategi, SWOT, QSPM

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, dengan ini saya panjatkan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat-Nya dan shalawat dan juga salam saya panjatkan kehadiran nabi Muhammad SAW. Sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ perumusan strategi bersaing pada hotel air panas alam songgoriti “

Kelancaran penulisan skripsi ini berkat bimbingan, arahan, serta nasehat dari berbagai pihak. Penulis dalam kesempatan ini mengucapkan beribu-ribu terimakasih dan penghargaan setinggi tingginya kepada :

1. Ayah dan ibu yang selalu yang selalu senantiasa memberikan doronganbaik moril maupun materil.
2. Ibu Dr. Rofiaty, SE, MM sebagai dosen pembimbing, terimakasih ibu setinggi tingginya saya tidak akan melupakan kebaikan ibu.
3. Pihak hotel air panas alam songgoriti yang telah mengijinkan saya melakukan penelitian.
4. Sahabat seperantauan yang telah menjadi teman setiap hari dalam suka dan duka selama menpuh pendidikan di kota Malang.
5. Dan pihak pihak lain yang tak bisa penulis sampaikan dalam kesempatan ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya. Untuk itu kritik yang sifatnya mendidik dan dukungan yang sifatnya membangun senantiasa penulis terima dengan lapang dada. Terima kasih

Malang 13 januari 2017

Din Aswan Rotua Siregar

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Manajemen Strategi.....	7
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi	7
2.1.2 Model Manajemen Strategi	10
2.2 Analisis Lingkungan.....	11
2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal	12
2.2.2 Model Lima Kekuatan Kompetitif Porter	13
2.2.3 Analisis lingkungan Internal	15

2.3	Perumusan strategi	15
2.4	Pengembangan Visi Misi.....	16
2.4.1	Misi	16
2.4.2	visi.....	18
2.5	Strategi.....	19
2.5.1	Tingkatan Strategi	19
2.5.2	tingkatan strategi	20
2.6	Kerangka Kerja Perumusan Strategi	22
2.7	Pengertian Hotel	23
2.7.1	Klasifikasi Hotel.....	24
2.7.2	Area Hotel	26
2.8	Kerangka Pemikiran	28
BAB II METODOLOGI PENELITIAN.....		29
3.1	Jenis Penelitian	29
3.2	Objek Dan Ruang Lingkup Penelitian.....	30
3.2.1	Objek penelitian	30
3.2.2	Ruang lingkup penelitian	30
3.3	Jenis Dan Sumber Data	30
3.3.1	Jenis Data	30

3.3.2	Sumber Data	31
3.4	Metode dan Teknik Pengumpulan Data	32
3.5	Alat Analisa Data	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		36
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	36
4.1.1	Sejarah singkat Hotel Air Panas Alam Songgoriti.....	36
4.1.2	Lokasi Hotel Air Panas Alam Songgoriti.....	37
4.1.3	Visi dan Misi Hotel Air Panas Alam Songgoriti.....	38
4.1.4	Struktur Organisasi Perusahaan Dan Uraian Jabatan.....	38
4.2	Penilaian eksternal.....	42
4.2.1	Kekuatan Ekonomi.....	42
4.2.2	Kekuatan Sosial Budaya Dan Demografi	44
4.2.3	Kekuatan Pemerintah Dan Hukum.....	45
4.2.4	Kekuatan Teknologi	47
4.3	Kekuatan Kompetitif.....	48
4.3.1	Persaingan Antar Hotel Saingan	48
4.3.2	Potensi Masuknya Pesaing Baru	48
4.3.3	Daya Tawar Pemasok Hotel.....	49
4.3.4	Daya Tawar Produk Pengganti.....	50

4.3.5	Daya Tawar Pelanggan	50
4.4	Penilaian Internal.....	51
4.4.1	Manajemen.....	51
4.4.2	Pemasaran	53
4.4.3	Keuangan.....	56
4.4.4	Produksi dan operasional	56
4.4.5	Inovasi Dan Pengembangan.....	57
4.4.6	Sistem Informasi	57
4.5	Analisis Strategi	58
4.5.1	Tahap Input	58
4.5.2	Tahap Pencocokan	70
4.5.3	Tahap keputusan.....	74
BAB V PENUTUP.....		77
5.1	Kesimpulan.....	77
5.2	Saran	78
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN.....		82

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan hotel di kota batu tahun 2014 dan 2015	2
Table 4.1 Pertumbuhan Hotel Dikota Batu	49
Table 4.2Type kamar dan harga kamar Hotel air panas alam Songgoriti	54
Table 4.3Paket penjualan hotel air panas alam songgoriti	55
Tabel 4.4 Matrix EFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti	62
Tabel 4.5 Matriks IFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti	67
Tabel 4.6 Matriks Internal – Eksternal Hotel Air Panas Alam Songgoriti	71
Tabel 4.7 Matriks SWOT Hotel Air Panas Alam Songgoriti.....	73
Tabel 4.8 Matriks QSPM Hotel Air Panas Alam Songgoriti	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2: Model manajemen strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheelen	10
Gambar 2.2 Model Konsep Manajemen Strategi Komprehensif.....	11
Gambar 2.3 Model Lima Kekuatan Porter.....	15
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	39

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Wawancara	82
Lampiran 2 Dokumentasi	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kota Batu adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. terbentuk pada tahun 2001 sebagai pecahan dari Kabupaten Malang. Sebelumnya wilayah Kota Batu merupakan bagian dari Sub Satuan Wilayah Pengembangan 1 Malang Utara. terletak 15 km sebelah barat Kota Malang.

Kota Batu dikenal sebagai salah satu kota wisata karena potensi keindahan alamnya suasana khas pegunungan yang sejuk, berada di kaki Gunung Panderman dengan ketinggian antara 700 m sampai dengan 1200 m diatas permukaan laut dan dikelilingi bukit yang hijau serta masyarakat Kota Batu yang ramah, mengundang siapapun untuk datang berkunjung ke Kota Batu. Banyak Obyek wisata menarik yang ada di kota batu baik wisata alam seperti pendakian Gunung Panderman, Kaliwatu Rafting, Air Terjun Coban Rondo, Coban Talun, Coban Rais, Coban Putri, Paralayang, Rumah Pohon, Cangar, Songgoriti, dan masih banyak lainnya. Wisata pendidikan seperti Balai Besar Pelatihan Peternakan (BBPP) Batu, Museum Angkut, Museum Satwa, The Bagong Adventure Museum Tubuh, wisata keluarga seperti Batu Secret Zoo, Batu Night Spectacular, Batu Wonderland, Eco Green Park, Kusuma Waterpark, Predator Fun Park, dan lain-lain. Tidak hanya tempat wisata kota Batu juga memiliki berbagai macam makan khas seperti ketan, sate kelinci, sego bancakan, bakso batu, lalap ikan wader, dan lain-lain. Perkembangan pariwisata di

Kota Batu terus meningkat dan semakin pesat hal ini bisa dilihat dari pembangunan objek- objek wisata baru, mall, rumah sakit, perhotelan, restaurant, dan pertokoan terus di kembangkan dikota Batu.

Perhotelan Sebagai salah satu akomodasi yang menunjang kegiatan pariwisata di kota Batu terus bertambah setiap tahunnya. Berikut data dari badan pusat statistik kota Batu menyebutkan perkembangan hotel dari tahun 2014 sampai tahun 2015:

Tabel: 1.1 Perkembangan hotel di kota batu tahun 2014 dan 2015

Tahun	2014	2015
Jumlah hotel	500 buah	550 buah
Jumlah kamar	5.484 unit	6.066 unit
Jumlah tempat tidur	10.188 unit.	11.292 unit.
Tingkat penghuni kamar	27.49%	39,74%

Sumber: <https://batukota.bps.go.id>

Berdasarkan data statistik diatas bisa dilihat dalam kurun tahun 2014 sampai 2015 pertumbuhan jumlah hotel di kota Batu bertambah sebanyak 50 buah, tingkat hunian meningkat menjadi 39, 74 persen pada tahun 2015 dan jumlah ini berpeluang akan terus bertambah setiap tahunnya mengingat tingginya tingkat penghuni kamar dan perkembangan pariwisata. Hotel yang ada di Kota Batu sangat beragam dengan masing-masing spesifikasi konsep dan fasilitas yang di tawarkan, Setiap hotel

berlomba-lomba menawarkan pelayanan terbaik kepada para pelangganya menjadikan tingkat persaingan dibidang perhotelan di kota Batu sangat tinggi.

Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah salah satu hotel di Kota Batu dibangun diatas tanah seluas 4,3h Terletak di Kota Batu tepatnya di Jalan Raya Songgoriti 51 Batu-Malang. Hotel ini dikelilingi taman yang eksotis. berada di kaki Gunung Kawi dan Arjuno, serta Gunung Welirang serta dikelilingi bukit hutan pinus membuat suasana hotel sangat sejuk dan nyaman. Hotel Air Panas Alam Songgoriti satu satunya hotel di Kota Batu yang memiliki pemandian air panas alami yang di alihkan kesetiap kamarnya serta memiliki peninggalan candi Songgoriti.

Dalam observasi pra-penelitian dan wawancara di Hotel Air Panas Alam Songgoriti, penulis menemukan masalah yang masih dihadapi dalam hal minat wisatawan yang berkunjung ke hotel songgoriti masih terbilang rendah, berdasarkan dari wawancara yang dilakukan pada hari senin, 9 November 2016 di Hotel Songgoriti. Persaingan industri perhotelan Kota Batu, secara langsung menuntut Hotel air panas Alam Songgoriti untuk menerapkan strategi bersaing yang tepat dalam pengelolaan bisnisnya. Sebelum melakukan perumusan strategi bersaing perusahaan harusnya mengamati faktor lingkungan baik internal maupun eksternal agar dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman dan dapat mempertahankan posisi bersaing perusahaan diantara para pesaing baru yang semakin banyak bermunculan, dan mampu mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan. Maka dari itu, pentingnya dalam perumusan strategi untuk menghadapi persaingan dapat memberikan dampak yang besar bagi perusahaan dikarenakan memungkinkan

perusahaan memperbaiki kondisinya yang selama ini menurun dan diharapkan dapat memperoleh keberhasilan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Sehubungan dengan permasalahan di atas, terkait dengan perumusan strategi bersaing diperlukan suatu kemampuan untuk berpandang kedepan melihat apa saja yang terjadi dilingkungan eksternal maupun dilingkungan internal perusahaan karena dengan demikian maka akan mengarahkan dalam mengambil tindakan dalam menentukan strategi bersaing untuk mencapai tujuan perusahaan, hal tersebut merupakan sesuatu yang sulit dicapai oleh perusahaan, oleh sebab itu dalam hal ini dibutuhkan kesadaran dan inisiatif yang tinggi dalam mempelajari serta menguasai hal-hal yang berkaitan dengan pentingnya dalam menentukan strategi bersaing.

Dari uraian latar belakang, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Hotel Air Panas Alam Songgoriti dengan judul **“Perumusan Strategi Bersaing pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Wisata Batu”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, Hotel Air Panas Alam Songgoriti diwajibkan untuk mampu bersaing agar dapat bertahan bahkan unggul dalam ketatnya persaingan industri hotel di Kota Batu. Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah **“bagaimana merumuskan strategi bersaing pada Hotel Air Alam Panas Songgoriti Kota Wisata Batu melalui analisis lingkungan internal maupun eksternal?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dijabarkan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Wisata Batu.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bersifat Teoritis:

- a. Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya lingkup manajemen strategi.
- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

2. Bersifat Praktis:

a. Bagi Perusahaan

Sebagai perbandingan dan pertimbangan atas langkah langkah yang telah atau sedang di ambil oleh perusahaan dalam mencapai tujuanya.

b. Bagi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi pustaka bagi perguruan tinggi (baik di tingkat fakultas maupun universitas), sehingga akan bermanfaat untuk mengembangkan bidang ilmu ekonomi, terutama pada konsentrasi manajemen strategi.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan, literatur, referensi dan informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya

(khususnya bagi pihak yang tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bidang atau masalah yang sama).

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2011:5) pengertian manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Hunger dan wheelen (2003:4), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategy atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategy.

Menurut Pearce dan Robinson (2008:5), manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan 11 (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut Mulyadi, (2007) Manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu

upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi..

Menurut pendapat para ahli di atas disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah seni, pengetahuan, dan tindakan perusahaan dalam mendefinisikan visi misi perusahaan dan merumuskan tindakan tindakan strategis yang di lakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2011:23) manfaat utama dari manajemen strategis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Komunikasi adalah kunci bagi manajemen strategis yang berhasil. Melalui keterlibatan di dalam prosesnya, manajer dan karyawan berkomitmen untuk mendukung organisasi.

Membuat keputusan-keputusan strategi yang baik merupakan tanggung jawab utama pemilik atau pejabat eksekutif kepala suatu organisasi, baik manajer maupun karyawan juga harus dilibatkan di dalam aktivitas perumuan, penerapan, dan pengevaluasian strategi. Dengan menerapkan manajemen strategis bukanlah suatu jaminan keberhasilan dari suatu bisnis, manajemen strategis bisa tidak berfungsi jika dijalankan dengan tidak baik atau dengan asal-asalan.

Menurut David (2011:24). Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non

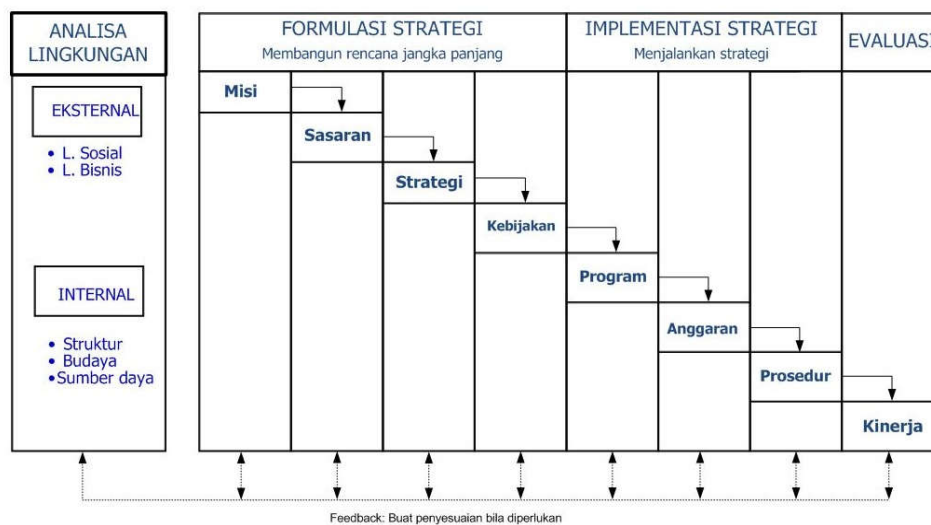
keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strateis lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak. Keuntungan non keuangan yang dikutip oleh Fred R. David (2011:26). Berikut adalah manfaat dari manajemen strategi :

1. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang yang muncul.
2. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
3. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik.
4. Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
5. Menungkinkan keputusan-keputusan besar agar dapat mendukung tujuan yang telah ditetapkan dengan baik.
6. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
7. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang telah sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
8. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara karyawan.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
10. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual.
11. Mendorong pemikiran ke masa depan.

- ### 2.1.2 Model Manajemen Strategi

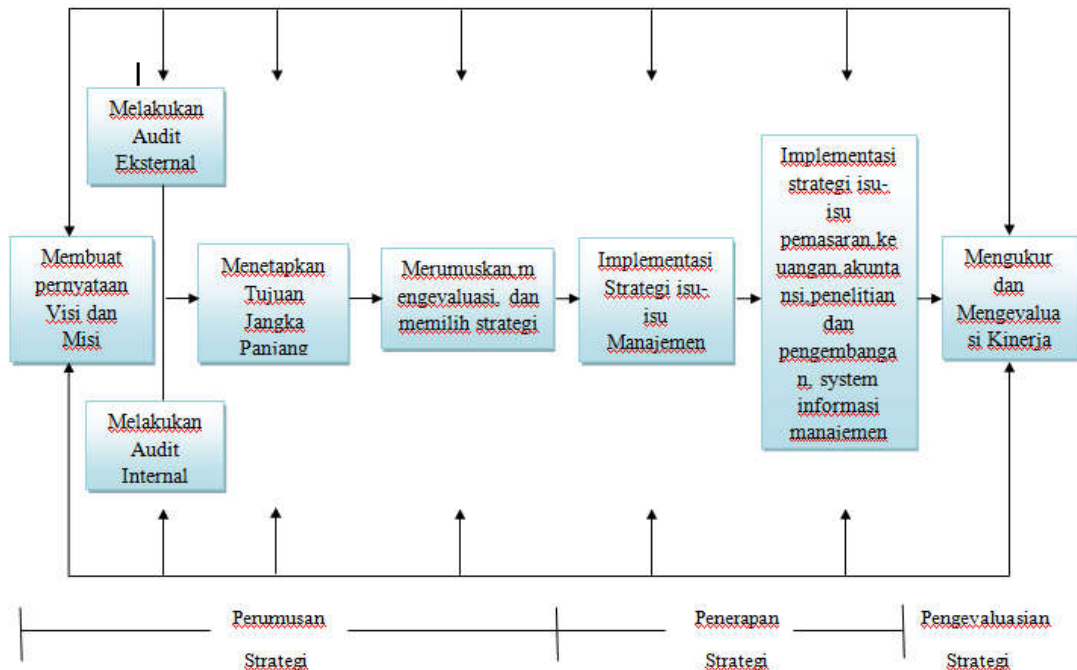
Gambar 2.2: Model manajemen strategi menurut David Hunger dan Thomas

Wheelen



sumber: hunger dan wheelen (2003)

Gambar 2.2 Model Konsep Manajemen Strategi Komprehensif



Sumber : David (2011)

Model manajemen strategis berdasarkan gambar di atas disimpulkan bahwa manajemen strategi meliputi tahapan analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja strategi.

2.2 Analisis Lingkungan

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:113) analisis lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi, dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci di dalam perusahaan. Dan sebagai alat manajemen untuk menghindari kejutan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka waktu yang panjang.

Menurut Hubeis (2014) bahwa akibat menggejalanya reformasi informasi dan globalisasi, lingkungan kini mengalami perubahan yang luar biasa dan intensitasnya kini semakin sering serta sukar sekali diramalkan. Akibatnya, persaingan menjadi semakin sengit dan permasalahan yang dihadapi organisasi semakin hari menjadi semakin rumit. Untuk itu, sebelum berbagai proses lain dalam manajemen strategik dilakukan, analisis lingkungan perusahaan yang merupakan hal yang pertama untuk dilakukan. Yang dimaksud dengan analisis adalah penelusuran kondisi eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan sampai pada pangkalnya. Dengan demikian perusahaan akan dapat mewaspadai dan memahami implikasi-implikasi perubahan untuk kemudian dapat bersaing secara lebih efektif.

Dasar pemikiran mengapa analisis lingkungan ini harus dilakukan adalah *general system theory*. Menurut teori ini, organisasi dewasa ini lebih merupakan sistem yang terbuka. Oleh karena itu organisasi sangat dipengaruhi dan berinteraksi secara konstan dengan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian tugas utama yang paling penting bagi manajemen perusahaan adalah memastikan bahwa pengaruh tersebut dapat disalurkan melalui arah yang positif dan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap keberhasilan dan pencapaian daya saing organisasi secara keseluruhan..

2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2011:122) peluang dan ancaman eksternal menunjuk pada berbagai trend dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan kompetitif yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan suatu organisasi di masa yang akan datang.

2.2.2 Model Lima Kekuatan Kompetitif Porter

Model lima kekuatan Porter tentang analisis kompetitif merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter (dalam buku Fred R. David 2001:145), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatannya, yaitu :

1. **Persaingan Antar Perusahaan**

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang di jalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ini menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi oleh satu perusahaan bisa jadi dintanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjang garansi, dan pengidentifikasian iklan.

2. **Potensi Masuknya Pesaing Baru**

Perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih murah dan sumber daya pemasaran yang substansial. Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke dalam pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur atau menawarkan pake-paket pendanaan.

3. **Potensi Pengembangan Produk Pengganti (Substitusi)**

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti industri lain. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relative produk pengganti tersebut turun dan ketika biaya peralihan konsumen juga turun.

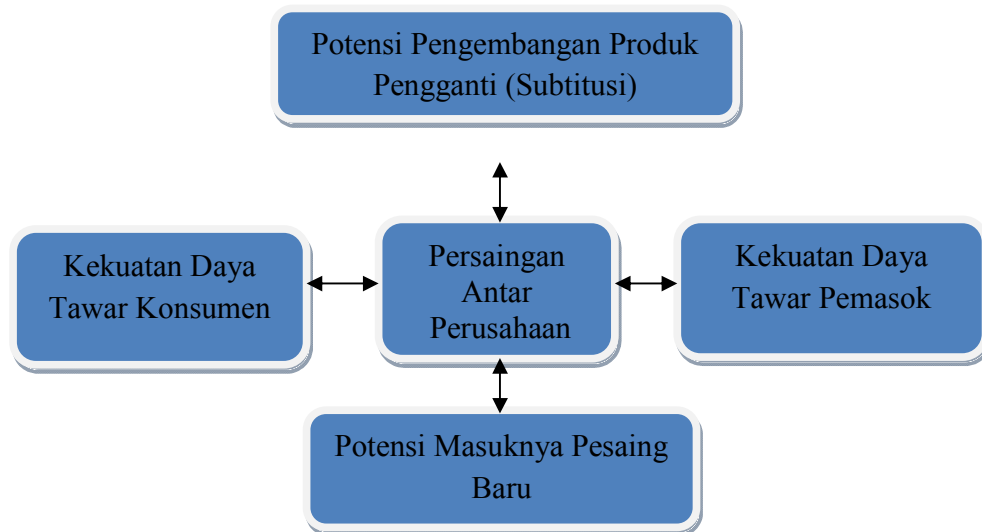
4. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika pralihan ke bahan mentah lainnya sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman tepat waktu dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

5. Kekuatan Daya Tawar Konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, kekuatan penawaran mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Kekuatan penawaran konsumen bisa lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, konsumen seringkali dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket paket aksesoris dalam pengertian yang luas.

Gambar 2.3 Model Lima Kekuatan Porter



Sumber : David (2011)

2.2.3 Analisis lingkungan Internal

Menurut David (2011:177) kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Mereka muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap para pesaing. Kekurangan atau keunggulan relatif adalah informasi yang penting. Selain itu, kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan lebih oleh elemen-elemen keberadaan daripada kinerja.

2.3 Perumusan strategi

Menurut hunger dan whelen (2003:12) perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan

ancaman lingkungan dilihat dari kelemahan dan kekuatan perusahaan. Perumusan strategi menentukan visi misi perusahaan, menentukan tujuan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan pedoman kebijakan.

Menurut David (2011:7). Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan.

Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.(david, 2011 : 7)

2.4 Pengembangan Visi Misi

2.4.1 Misi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:31). Pengertian misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasikan lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi.

Menurut David (2011:84) Misi berupa sebuah deklarasi tentang alasan keberadaan suatu organisasi. Misi merupakan titik awal untuk perencanaan tugas-tugas manajerial, dan diatas semuanya, untuk perancangan struktur manajerial, sehingga misi menjadi fondasi bagi prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja.

Menurut Wibosono (2006:46) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Menurut Wibisono (2006:47) Tahapan-tahapan penyusunan misi yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah :

1. Melakukan proses *brainstorming* dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi.
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting.
3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraph yang menggambarkan misi perusahaan.
4. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar.

Dari definisi para ahli di atas disimpulkan bahwa misi adalah suatu alasan kenapa perusahaan berdiri dengan misi suatu perusahaan akan lebih focus terhadap tujuan dan akan memudahkan dalam melakukan perumusan strategi.

2.4.2 visi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:44) Pernyataan visi menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan.

Menurut David (2011:87) pernyataan isi untuk menjawab pertanyaan, “ingin menjadi seperti apakah kita?” Mengembangkan pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi.

Berdasarkan pendapat dari Wibisono (2006:43), Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi yang baik memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
2. Singkat, jelas, fokus dan merupakan *standard of excellence*.
3. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
4. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
5. Mudah di ingat dan dimengerti seluruh karyawan.

Kesimpulan dari para ahli diatas menyampaikan bahwa visi merupakan sebuah jawaban dari “ingin seperti apa perusahaan ini.?” Dengan menjawab pertanyaan ini maka perusahaan akan dapat memfokuskan energi dan sumber daya pada pencapaian masa yang akan datang.

2.5 Strategi

Menurut David (2011:15), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Serta aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Menurut Pearce dan Robinson (2008:2), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan

Menurut Hamel dan Prahalad (1995:31) strategi adalah merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Dari pendapat para ahli diatas disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu pola tindakan yang di lakukan perusahaan dalam mewujudkan misi dan visi perusahaan tersebut

2.5.1 Tingkatan Strategi

Menurut Umar (2012:17) dalam manajemen strategi perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi yaitu :

1. Strategi Korporasi

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan

manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

2. Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership*, atau diferensiasi.

3. Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan produktivitas sumber daya. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, keuangan, produksi-operasi mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

2.5.2 tingkatan strategi

Menurut Dirgantoro (2001: 84) ada beberapa tipe strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan antara lain:

1. Concentration Strategy Concentration strategy merupakan strategi yang memfokuskan perusahaan dalam satu lini yang telah menjadi pilihan perusahaan untuk dikembangkan.

2. **Stabilitas Strategy** Stability Strategy merupakan strategi yang memfokuskan perusahaan kepada lini bisnis yang sudah ada sebelumnya untuk dipertahankan dan dikembangkan.
3. **Growth Strategy** Growth strategy merupakan strategi pertumbuhan yang diterapkan oleh perusahaan secara terus-menerus seperti ekspansi perusahaan dengan diversifikasi produk untuk mendapatkan pangsa pasar. Growth strategy dapat dibagi atas dua yaitu:
 - a. **Horizontal Strategy** Horizontal strategy adalah pertumbuhan perusahaan dengan mengakuisisi perusahaan pesaing yang memiliki lini bisnis yang sama dengan memperbesar pangsa pasar, meningkatkan penjualan, dan ukuran perusahaan.
 - b. **Vertical Strategy** Vertical strategy adalah pertumbuhan perusahaan dilakukan dengan mengakuisisi perusahaan yang lain yang berada dalam saluran distribusi. Universitas Sumatera Utara Vertical strategy atas terbagi dua yaitu backward integration dan forward integration.
5. **Diversification Strategy** Diversification strategy merupakan pertumbuhan perusahaan yang dilakukan dengan mengakuisisi dalam lini bisnis. Ada dua jenis strategi diversifikasi yaitu: contentric diversification (akuisisi pada perusahaan yang mempunyai teknologi, produk, dan pasar yang sama) dan unrelated diversification (akuisisi pada perusahaan yang lini bisnis yang sangat berbeda sekali).
6. **Merger dan Joint Venture** Merger merupakan strategi pertumbuhan perusahaan yang satu bergabung dengan perusahaan yang lain untuk

membentuk perusahaan yang baru. Joint Venture adalah strategi perusahaan yang satu bekerjasama dengan perusahaan yang lain untuk mengerjakan sebuah bisnis yang tidak bisa dikerjakan hanya sepihak.

2.6 Kerangka Kerja Perumusan Strategi

Teknik perumusan strategi yang paling penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini dapat diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap 1 atau juga disebut tahap input (*input stage*), membantu perencanaan strategi menuliskan berbagai penilaian atau asumsi secara kuantitatif pada tahap awal proses perumusan strategi. Membuat keputusan-keputusan kecil dalam matriks input mengenai pentingnya faktor internal dan faktor eksternal membantu perencanaan strategi menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif secara lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu diperlukan dalam menentukan pembobotan dan pemeringkatan yang tepat. Dalam tahap masukan ini terdiri dari matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang meliputi faktor ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan kompetitif. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) yang meliputi faktor manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produk/operasi, penelitian dan pengembangan, dan aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Tahap input atau masukan menjadi informasi dasar untuk matriks tahap pencocokan dan tahap keputusan.

Tahap 2 yaitu tahap pencocokan (*matching stage*) terdiri dari matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*), dan Matriks IE (*Internal-External*). Alat-

alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

Tahap 3 yaitu tahap keputusan (*decision stage*) merupakan tahap terakhir dalam perumusan strategi dan memiliki satu teknik saja yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM). Teknik-teknik pencocokan yang telah dibahas sebelum memaparkan berbagai alternatif strategi yang bisa ditempuh. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis-analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan pada daftar pilihan alternatif yang masuk akal. Para peserta dapat memeringkat berbagai strategi tersebut dalam skala 1 sampai 4 sehingga daftar prioritas strategi terbaik dapat dicapai.

Gambar 2.3 Kerangka Analisis Perumusan Strategi



Sumber : Buku Manajemen Strategis (David 2011, edisi 12)

2.7 Pengertian Hotel

Menurut SK Menparpostel no.KM37/PW.340/MPPT-86 tentang peraturan usaha dan pengelolaan hotel menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan yang menyediakan jasa

penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial

Menurut Menteri Perhubungan, hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan berikut makan dan minum (SK. MenHub. RI. No. PM 10/PW.391/PHB-77).

Menurut AHMA (American Hotel & Motel Association, 2016), hotel adalah suatu tempat dimana disediakan penginapan, makanan, dan minuman, serta pelayanan lainnya, untuk disewakan bagi para tamu atau orang – orang yang tinggal untuk sementara waktu.

Hotel merupakan Suatu usaha yang menggunakan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, untuk setiap orang dapat menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Ciri khusus dari hotel adalah mempunyai restoran yang dikelola langsung di bawah manajemen hotel tersebut. (www.batukota.bps.go.id, 2016)

2.7.1 Klasifikasi Hotel

Kriteria klasifikasi hotel di Indonesia secara resmi dikeluarkan oleh peraturan pemerintah dan menurut Dirjen Pariwisata dengan SK: Kep- 22/U/VI/78. Untuk mengklasifikasikan sebuah hotel, dapat ditinjau dari beberapa faktor yang satu sama lainnya ada kaitannya.

a) Hotel Berbintang

Hotel yang berdasarkan penilaian tim penilai Dirjen Pariwisata telah memenuhi persyaratan/kriteria yang telah ditentukan. Persyaratan tersebut antara lain mencakup:

1. Persyaratan fisik, meliputi lokasi hotel, kondisi bangunan.
2. Bentuk pelayanan yang diberikan (*service*).
3. Kualifikasi tenaga kerja meliputi pendidikan, kesejahteraan karyawan.
4. Fasilitas olahraga dan rekreasi lainnya yang tersedia seperti, lapangan
5. tenis, kolam renang, dan sebagainya.
6. Jumlah Kamar tersedia.

Hotel berbintang mencakup Hotel Bintang 1/Bintang 2/Bintang 3/Bintang 4 dan Bintang 5 adalah usaha penyediaan jasa pelayanan penginapan, makan minum, serta jasa lainnya bagi umum dengan menggunakan sebagian atau seluruh bangunan. Usaha ini dikelola secara komersial serta memenuhi ketentuan persyaratan sebagai Hotel Bintang 1/Bintang 2/Bintang 3/Bintang 4 dan Bintang 5 yang ditetapkan dalam surat keputusan instansi yang membinanya.

b) Hotel Non Bintang

1. Mencakup hotel melati, losmen, penginapan remaja, pondok wisata dan sebagainya. Hotel Melati adalah usaha penyediaan akomodasi yang memenuhi ketentuan sebagai hotel melati yang ditetapkan dalam surat keputusan instansi yang membinanya. Termasuk *motel*.
2. Losmen/Penginapan adalah usaha penyediaan jasa pelayanan penginapan bagi umum yang dikelola secara komersial dengan menggunakan sebagian atau seluruh bangunan.

3. Penginapan Remaja/*Youth Hostel* adalah usaha penyediaan jasa pelayanan penginapan bagi remaja sebagai akomodasi dalam rangka kegiatan pariwisata dengan tujuan untuk rekreasi, memperluas pengetahuan atau pengalaman dan perjalanan.
4. Pondok Wisata/*Home Stay* adalah usaha penyediaan akomodasi berupa bangunan rumah tinggal yang dihuni oleh pemiliknya dan dimanfaatkan sebagian untuk disewakan dengan memberikan kesempatan kepada wisatawan untuk berinteraksi dalam kehidupan sehari-hari pemiliknya.
5. Vila adalah usaha penyediaan jasa pelayanan penginapan bagi umum yang merupakan rumah-rumah pribadi yang khusus disewakan kepada wisatawan berikut fasilitasnya dan dikelola sendiri oleh pemiliknya.
6. Jasa akomodasi jangka pendek lainnya adalah usaha penyediaan jasa pelayanan penginapan yang tidak termasuk salah satu di atas misalnya *bungalo*, *cottage*, dan lain-lain.

2.7.2 Area Hotel

Pembagian Area Hotel Secara fungsional, hotel dapat dibagi menjadi 4 bagian utama yaitu area tamu, area publik, bagian administrasi (*front of the house*), dan back of the house dikutip dari The Architects Handbook oleh Quentin Pickard (Quentin P., 2002).

Adapun area Front of The House dan Back of The House meliputi ruang (Monica B., 2012) :

1. *Front of the house* adalah area karyawan yang berhadapan langsung dengan tamu, yang termasuk area front of the house adalah :

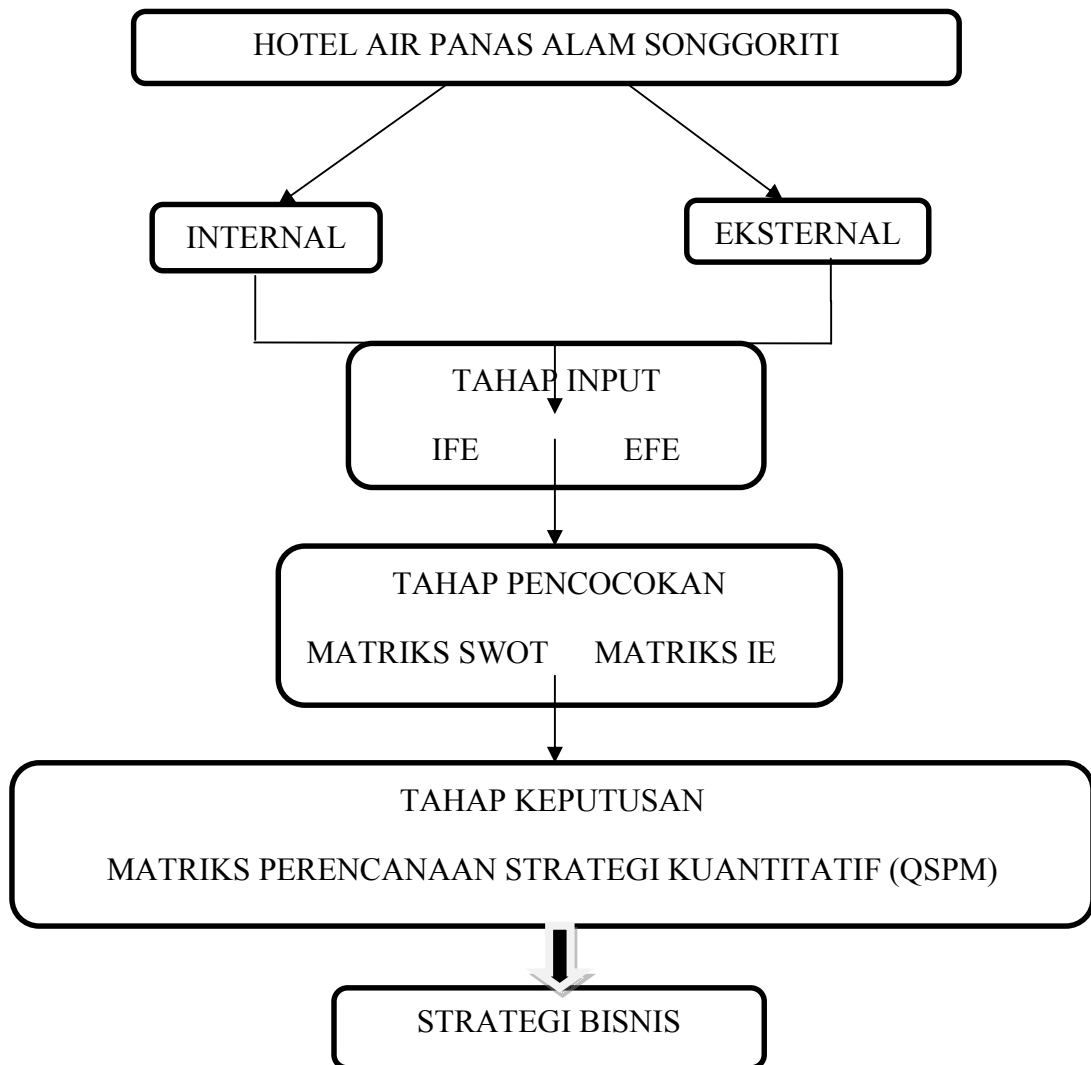
- Front desk & Concierge
- Area reservasi dan kasir
- Room service • Area lift
- Retail • Restoran
- Function room

2. *Back of the house* adalah area karyawan yang berada di area servis dan terpisah dengan area tamu. Yang termasuk dalam area back of the house adalah:

- Dapur dan Gudang
- Area bongkar muat
- Area pegawai
- Laundry dan housekeeping
- Mekanikal dan elektrik

2.8 Kerangka Pemikiran

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran tersebut adalah sebagai berikut :



Sumber: penulis

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diangkat yaitu Perumusan Strategi Bersaing Pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota batu, maka penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, menurut Moleong (2007:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk katakata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Jenis penelitian ini digunakan karena ingin membahas dan memaparkan tentang Perumusan Strategi Bersaing Pada Hotel Pemandian Alam Songgoriti Dalam Menhadapi Persaingan Di Industri Perhotelan Dikota Batu.

Oleh karena itu, selama proses penelitian, peneliti akan lebih banyak berkomunikasi dengan subjek penelitian di Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Batu. Selajutnya dalam penelitian ini peneliti akan lebih banyak menguraikan secara deskriptif hasil temuan-temuan di lapangan. metode kualitatif mempunyai adaptabilitas yang tinggi sehingga memungkinkan peneliti untuk

senantiasa menyesuaikan diri dengan situasi yang berubah-ubah yang dihadapi dalam penelitian ini.

3.2 Objek Dan Ruang Lingkup Penelitian

3.2.1 Objek penelitian

menurut Sugiyono (2012:13) Objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid, dan reliable tentang suatu hal (variabel tertentu).

Adapun yang menjadi obyek penelitian ini adalah Hotel Air Panas Alam Songgoriti kota Batu agar mencapai keunggulan bersaing di industri perhotelan kota batu.

3.2.2 Ruang lingkup penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah individu yang dijadikan sebagai sumber informasi yang berkaitan dengan penelitian dan pengamatan lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal dalam hotel pemandian alam songgoriti.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif.

- a. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi: Sejarah singkat berdirinya, letak geografis obyek, Visi dan Misi, struktur organisasi, keadaan hotel, keadaan sarana dan prasarana dan hal hal lain yang berhubungan dengan penelitian.

- b. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: Jumlah peningkatan hotel di kota Batu, jumlah kunjungan wisatawan ke kota Batu.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu :

- a. Data primer

Arikunto (2010:22) Data Primer, adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber dan belum diolah sebelumnya seperti sejarah lembaga, struktur organisasi, dan data yang lain.

- b. Data sekunder

Menurut Arikunto, (2010:22) Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, SMS, foto dan lainlain dalam penelitian ini Data sekunder yaitu data yang telah diolah sebelumnya seperti data perkembangan hotel di kota

Batu, perkembangan pariwisata, tingkat kunjungan pariwisata dikota Batu di kota Batu dari berbagai jurnal.

3.4 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moleong (2007:248), metode dan teknik pengumpulan data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilahmilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa langkah awal dari analisis data adalah mengumpulkan data yang ada, menyusun secara sistematis, kemudian mempresentasikan hasil penelitiannya kepada orang lain.

Menurut Sugiyono (2005:62) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Teknik Pengumpulan Data untuk memperoleh data yang dikehendaki sesuai dengan permasalahan dalam skripsi ini, maka penulis menggunakan metode metode sebagai berikut :

a. Metode Observasi

Menurut Koentjaraningrat, (1991:44) Observasi adalah pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap fenomena–fenomena yang diteliti. Sedangkan menurut Kartini Kartono (1996: 181) Observasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam.

Berdasarkan pernyataan diatas penyusun menyimpulkan yang dimaksud observasi adalah cara penyusun mengumpulkan data dengan mengamati kegiatan di Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Batu

b. Wawancara

Menurut Sugiyono (2010:194), Pengertian wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Berdasarkan pernyataan diatas penulis dapat menyimpulkan wawancara adalah cara mengumpulkan data penelitian dengan cara percakapan lisan ataupun tulisan baik langsung ataupun tidak langsung antara peneliti dengan narasumber tentang suatu masalah yang hendak diteliti. Pada penelitian ini, wawancara penyusun lakukan dengan pengelola Hotel Air Panas Alam Songgoriti Kota Batu.

c. Dokumentasi atau kepustakaan

Menurut Hariwijaya dan Bisri Djaelani, (2004:44) Kepustakaan digunakan dalam keseluruhan proses penelitian dengan memanfaatkan berbagai macam pustaka yang relevan dengan fenomena sosial yang tengah dicermati. Dan Menurut Sugiyono (2012:240), dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

Berdasarkan pernyataan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa dokumentasi adalah cara pengumpulan data dengan referensi pustaka. Dokumentasi digunakan untuk mencari data sekunder.

3.5 Alat Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri maupun orang lain. Sugiyono (2005:333)

Adapun alat analisa data Penelitian ini menggunakan teknik analisa data yang terdiri dari tiga tahap

1. tahap input kerangka kerja perumusan-strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkus informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
2. Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang- Ancaman (*Strength-Weakness-Opportunity-Threats* –SWOT), Matriks Internal – Eksternal (*Internal Eksternal* – IE),
3. penarikan kesimpulan melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* – QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 untuk secara obyektif mengevaluasi strategi – strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi

alternatif dan dengan demikian, memberi landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

Dan Dalam penelitian ini, uji kredibilitas data dilakukan dengan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut. Pada penelitian ini, uji kredibilitas data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber data adalah suatu jenis triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data yang diperoleh melalui beberapa sumber.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah singkat Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Songgoriti dikenal sebagai obyek wisata sejak abad ke-10 dengan adanya peninggalan kebudayaan candi kerajaan Singhasari yang saat ini dikenal dengan nama candi Songgoriti dan telah berkembang menjadi objek wisata sampai saat ini. Pada tahun 1954, perkembangan hotel Air Panas Alam Songgoriti dimulai. Dibawah pengelolaan penduduk setempat, dengan kapasitas 4 buah kamar dan pemandian air panas alam, Kemudian pada tahun 1971 diambil alih oleh pemerintah daerah kabupaten Malang yang pengolahannya dibawah pengawasan Perusahaan Daerah (PD) Jasa Yasa. Dibawah pengolahan PD Jasa Yasa, hotel ini mengalami perkembangan yang pesat. dengan dibangunnya taman rekreasi, kolam renang, taman bermain anak-anak serta sebuah kantor *receptionist*. Dan 12 kamar yang diberi nama Teratai. Pada tahun 1979-1991 perkembangan kamar hotel terus berlangsung yakni dengan dibangunnya 8 kamar yang diberi nama Kenanga.

Perkembangan pariwisata kota batu yang meningkat setiap tahunnya ditandai dengan bertambahnya objek wisata, jumlah hotel yang terus bertambah membuat persaingan di industri perhotelan semakin ketat, hingga membuat PD Jasa Yasa merasa kesulitan dalam menghadapi persaingan, dan pihak pemda mengalami kesulitan pendanaan Maka pada tanggal 1 Maret 1992 pihak pemerintah daerah menjalin kerjasama dengan PT Bumi Mas Songgoriti.

Sempat menjadi polemik antara pemerintah kabupaten Malang dengan pemerintah kota Batu atas kepemilikan hotel air panas songgoriti karena letaknya yang berada di kawasan kota Batu tetapi masih dikelola oleh kabupaten Malang. Dan menurut hasil wawancara dengan pihak hotel sampai saat ini aset masih menjadi milik kabupaten Malang. Kemudian pada Oktober 2014 pengelolaan hotel di ambil alih oleh perusahaan PT LNJ(lembu nusantara jaya) sampai saat ini.

Dibangun dengan luas 4,3 hektare Hotel Air Panas Alam Songgoriti memiliki fasilitas kamar Tipe Mawar 12 kamar, Tipe Kenanga 8 kamar, Tipe Teratai 12 kamar, Tipe Anggrek 8 kamar, Cempaka : 24 kamar, Wijaya Kusuma : 2 rumah dengan 4 kamar (ruang tamu). Fasilitas Hall : Cemara kapasitas 100-200 orang, Hall Akasia kapasitas 100-200 orang, Tribune kapasitas 75-100 orang, Fasilitas restoran Pinus dengan kapasitas 60-82 kursi. Fasilitas penunjang Spa dengan air panas alam dari dalam tanah, yang kaya dengan kandungan sulfur dan mineral yang bermanfaat, Kolam renang, Dua lapangan tenis, taman bermain anak-anak, area jogging, Ruang rapat, Kolam pemancingan, Pasar sayur, buah-buahan dan peralatan dapur tradisional.

4.1.2 Lokasi Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Hotel Air Panas Alam Songgoriti berlokasi di Kota Batu tepatnya di Jalan Raya Songgoriti 51 Batu-Malang. Kelurahan Songgokerto berada di kaki Gunung Kawi dan Arjuno, serta Gunung Welirang serta dikelilingi bukit hutan

Alamat : jalan raya songgoriti no 31 Kota Batu

Telp: (0341) 593555 – 53

Fax : (0341)596407

Email:songgoriti_resort@yahoo.co.id

Website:www.hotelsonggoritairpanas.blogspot.co.id

4.1.3 Visi dan Misi Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Berikut merupakan visi misi Hotel Air Panas Alam Songgoriti :

- **Visi**

Menjadikan hotel air panas alam songgoriti menjadi hotel yang unggul dalam hal kinerja dan pelayanan serta dapat memberikan edukasi dan nilai nilai sejarah kepada setiap pelangganya.

- **Misi**

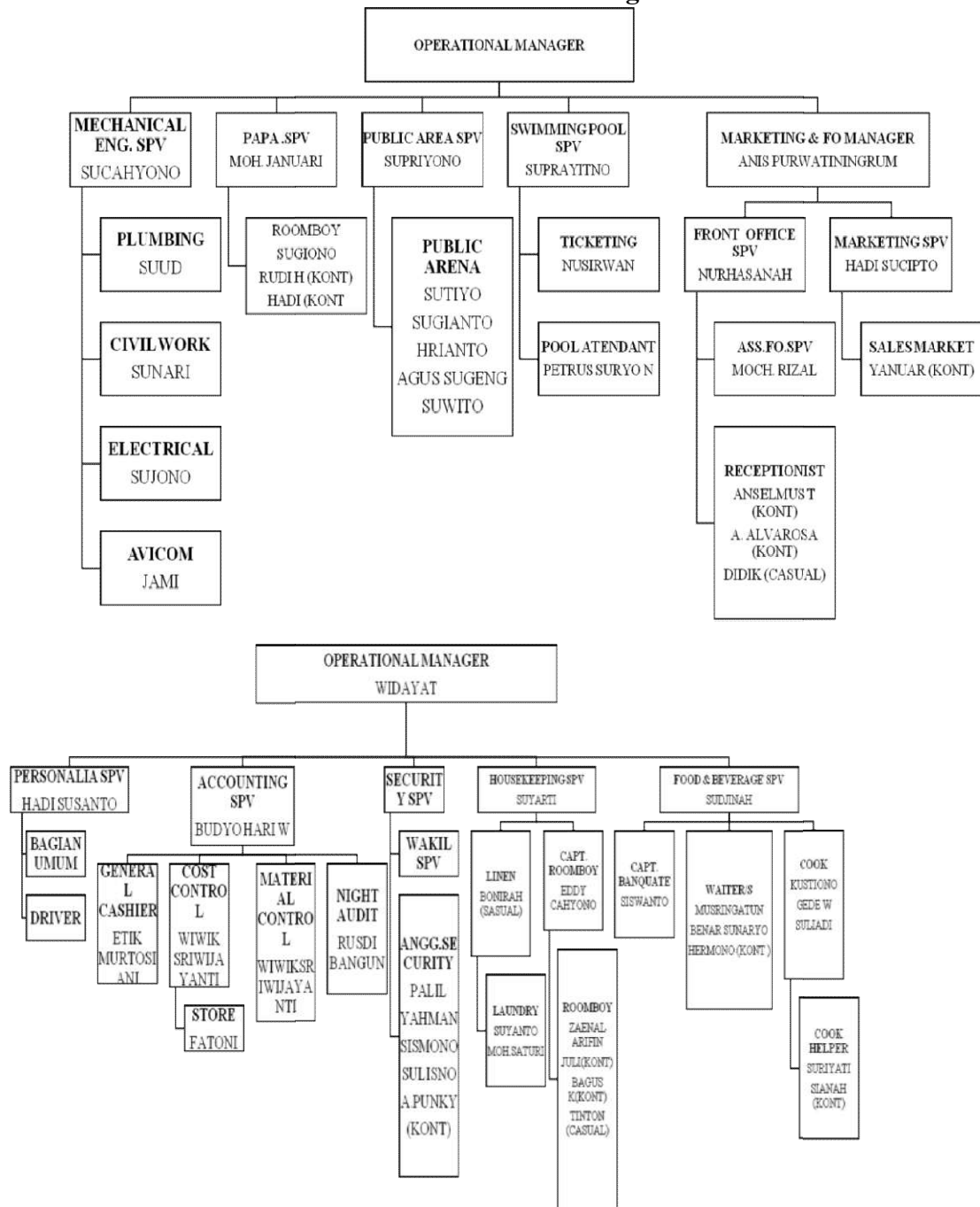
Memberikan kualitas dan mutu layanan yang terbaik serta Kepuasan kepada pelanggan adalah hal yang paling utama bagi hotel air panas alam songgoriti

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan Dan Uraian Jabatan

Struktur organisasi perusahaan merupakan sebuah kerangka dari berbagai departemen yang ada dalam sebuah perusahaan diurutkan berdasarkan fungsi dan uraian jabatan yang ada di dalam perusahaan. Hotel Air Panas Alam Songgoriti memakai struktur organisasi fungsional yang artinya struktur yang disusun berdasarkan pembagian kerja dan di pinpin oleh manajer operasional.

a. Struktur Organisasi

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



b. Uraian Jabatan

1. Operational Manager

- Bertanggung jawab atas semua kegiatan operasional hotel air panas alam songgoriti

- Menyusun, memeriksa rencana kerja, memiliki wewenang atas pembelian yang dilakukan hotel air panas alam songgoriti.
- Memaksimalkan, mengawasi kinerja supervisor dan staf hotel air panas alam songgoriti.

2. **Personalia**

- Bertanggung jawab atas semua administrasi karyawan Menerima, mengangkat, dan melakukan pelatihan karyawan hotel air panas alam songgoriti.
- Bertanggung jawab mencatat absensi karyawan

3. **Accounting**

- Bertanggung jawab atas pencatatan, penyusunan, pengendalian kegiatan keuangan hotel Air Panas Alam Songgoriti
- Bertanggung jawab atas penerimaan dan pembayaran yang dilakukan hotel air panas alam songgoriti beserta pencatatanya
- Bertanggung jawab atas kelancaran dan pengendalian operasional seluruh departemen yang menyangkut keuangan di hotel Air Panas Alam Songgoriti, berhubungan dengan pihak bank
- Bertanggung jawab atas ketersediaan barang barang yang dibutuhkan.

4. **Security**

- Bertanggung jawab untuk menjaga dan melindungi seluruh komplek hotel air panas alam songgoriti
- Menyambut setiap tamu yang datang, dan menginformasikan kepada bagian *fron office*

5. **Housekeeping**

- Bertanggung jawab dan mengatur semua kegiatan operasional *housekeeping*, termasuk kebersihan, dan kelayakan kamar
- Bertanggung jawab untuk membersihkan kamar dan kamar mandi, dan melengkapi semua kebutuhan kamar seperti handuk, dan perlengkapan mandi.

6. **Food & Beverage**

- Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan pelayanan makanan dan minuman
- Melakukan tugas memasak dan menyiapkan menu.
- Membantu menyiapkan bahan bahan makanan yang diperlukan dan membantu *cook* untuk pengolahan makanan.

7. **Mechanical Eng**

- Bertanggung jawab untuk melakukan perawatan dan perbaikan properti, seperti air, listrik dan fasilitas lain seperti kursi, meja, tempat tidur.
- bertanggung jawab atas kelancaran jalannya *public operational* dan *room fugsional*

8. **Papa (Pemandian Air Panas Alam)**

- Bertanggung jawab atas seluruh kelancaran, kebersihan, dan kerapian kolam air panas alam songgoriti.

9. **Public Area**

- Bertanggung jawab untuk menjaga, merawat dan membersihkan area hotel air panas alam songgoriti seperti lobby, lapangan parkir taman, dan lapangan tennis,

10. **Swimming Pool**

- Bertanggung jawab untuk membersihkan, merawat, mengganti air, dan menjaga kenyamanan pengunjung di area kolam berenang.

11. **Front Office**

- Menerima pemesanan kamar dari pelanggan memberikan konfirmasi.
- Mendapatkan informasi status kamar, dari bagian housekeeping
- menghubungi bagian restaurant jika ada pesanan dari pelanggan

12. **Marketing Spv**

- Bertanggung jawab untuk mempromosikan, mengkomunikasikan dan mengiklankan produk hotel air panas alam songgoriti kepada calon pelanggan.

4.2 **Penilaian eksternal**

Dengan menganalisis lingkungan eksternal dapat membantu perusahaan melihat peluang maupun ancaman yang di alami perusahaan serta melihat isu dan tren di masyarakat yang hal ini dapat membantu perusahaan dalam menerapkan strategi yang di miliki untuk mencapai tujuan. Berikut adalah penilaian eksternal Hotel Air Panas Alam Songgoriti.

4.2.1 **Kekuatan Ekonomi**

Kekuatan ekonomi terlihat dari pertumbuhan ekonomi. Secara umum pertumbuhan ekonomi adalah kenaikan output perkapita diantaranya Produk domestik bruto (PDB). Perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang positif. Pertumbuhan perekonomian Indonesia yang diukur berdasarkan besaran Produk Domestik Bruto (PDB) berdasarkan data dari badan pusat statistik Ekonomi *Indonesia* triwulan II-2016 terhadap triwulan II-2015 tumbuh 5,18

persen, Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh hampir semua lapangan usaha, dimana pertumbuhan tertinggi dicapai Jasa Keuangan dan Asuransi yang tumbuh 13,51 dan Usaha Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan sebesar 11,90 persen, (www.bps.go.id)

Sektor Pariwisata di Indonesia menjadi suatu sektor yang cukup penting dalam menyumbang devisa negara. Sejak tahun 2013 Sektor Pariwisata merupakan sektor ke-4 terbesar penyumbang devisa negara, setelah minyak dan gas bumi, batu bara serta minyak kelapa sawit. Jika pada tahun 2007 sumbangan devisa sektor ini adalah sebesar USD 5.345,98 Juta, maka di tahun 2014 jumlahnya meningkat lebih dari dua kali lipat menjadi sebesar USD 11.166,13 Juta (Kementrian Pariwisata, 2016).

Produk domestik regional bruto kota batu tahun 2015 bertumbuh sebesar 6,69 persen, pertumbuhan ekonomi tertinggi dicapai oleh lapangan usaha konstruksi sebesar 10,01 persen disusul lapangan usaha akomodasi dan penyedia makanan minuman sebesar 9,53 persen, dan industri pengolahan sebesar 7,49 persen (batukota.bps.go.id)

berdasarkan data di atas ekonomi kota batu banyak ditunjang dari segi usaha di bidang konstruksi disebabkan banyaknya pembangunan objek wisata, hotel, pertokoan, perkantoran, dan perumahan di kota Batu. Disusul oleh usaha penyedia layanan akomodasi termaksud hotel, angkutan umum, angkutan kota dan transportasi lainnya. Usaha penyedia makanan minuman. Serta industri pengolahan seperti kerajinan tangan, makana olahan buah khas kota batu. Menunjukkan perkembangan pariwisata kota batu semakin pesat.

4.2.2 Kekuatan Sosial Budaya Dan Demografi

Kekuatan sosial budaya dan demografis adalah kekuatan yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan. Kota Batu adalah daerah otonom terdiri dari tiga kecamatan, yaitu : Kecamatan Batu, Kecamatan Junrejo dan Kecamatan Bumiaji. Kota Batu berbatasan dengan sebelah Utara Kecamatan Prigen Kabupaten Mojokerto, sebelah Selatan Kecamatan Dau dan Kecamatan Wagir Kabupaten Malang, sebelah Timur Kecamatan Karang Ploso dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang dan sebelah Barat Kecamatan Pujon Kabupaten Malang.

Lokasi kota batu yang sangat strategis berada di jalan lintas Malang – Kediri, Jombang dan berjarak cukup dekat dari kota Surabaya, Sidoarjo, dan Pasuruan merupakan peluang bagi industri perhotelan di kota batu karena jarak yang relatif dekat membuat masyarakat kota tersebut sering mengunjungi kota batu di akhir pekan untuk sekedar berrekreasikan bersantai bersama keluarga dan menurut pengamatan penulis wisatawan yang datang ke kota Malang tidak akan melewatkan untuk mengunjungi kota Batu.

Populasi penduduk kota batu pada tahun 2015 sebanyak 214.969 jiwa, 69,13 persen masyarakat kota batu berada pada usia produktif, (15- 64 tahun). Berada di daerah dataran tinggi yang memiliki lahan subur. Masyarakat kota batu pada umumnya bekerja sebagai petani dan berkebun tetapi Tingginya tingkat perkembangan pariwisata di kota batu membuat alih fungsi lahan dari yang sebelumnya lahan pertanian menjadi perhotelan, pertokoan, perumahan, dan perkantoran membuat lahan pertanian semakin kecil, yang menjadikan masyarakat

kota batu banyak beralih pekerjaan menjadi pedagang, pekerja pada suatu perusahaan dan pemandu wisata. Perkembangan pariwisata tidak lepas dari peran masyarakat kota batu yang terkenal ramah, dan santun menerima siapa saja untuk datang berkunjung ke kota batu, tetapi disisi lain masyarakat, pemerintah dan wisatawan tentunya harus ikut serta menjaga keasrian, kebersihan dan keberlangsungan lingkungan. Agar kota batu tetap indah sampai seterusnya.

Kawasan wisata Songgoriti berada di Kelurahan Songgokerto, Kecamatan Batu. kawasan Songgoriti memiliki berbagai macam wahana wisata, seperti Pemandian Tirta Nirwana Songgoriti, Pemandian Air Panas Alam, Pasar Buah, Candi Songgoriti, memiliki keindahan alam di kelilingi hutan pinus udara yang sejuk khas pegunungan membuat wisata ini sangat layak untuk di kunjungi. Tetapi Akses jalan menuju kawasan wisata Songgoriti sangat kecil dan penanda jalan (gapura dan palang) tidak terlihat jelas. Bagi wisatawan hal ini sangat membingungkan apalagi di kawasan songgoriti di berlakukan jalan satu arah kemudian di dalam kawasan juga tidak adanya petunjuk jalan yang jelas.

4.2.3 Kekuatan Pemerintah Dan Hukum

kebijakan pemerintah saat ini yang berfokus pada pembangunan infrastruktur seperti jalan tol darat dan laut, pembangunan bandara udara, pelabuhan di berbagai daerah, di Indonesia hal ini diharapkan mampu meningkatkan ekonomi Indonesia secara merata dan diharapkan dapat mengundang minat investor untuk ber investasi di Indonesia. Tetapi di sisi lain pemerintah harus menghapus subsidi bahan bakar minyak dan subsidi tarif dasar

listrik untuk membantu pembiayaan infrastuktur yang di lakukan pemerintah pusat. Hal ini berdampak pada kenaikan harga- harga bahan pokok.

Dibidang pariwisata pemerintah menargetkan kunjungan wisatawan asing sebanyak 20 juta pada tahun 2019 dengan cara kebijakan bebas visa bagi 30 negara hal ini di harapkan mampu menarik minat wisatawan asing untk berkunjung ke Indonesia.

PERDA Kota Batu Nomor 4 Tahun 2004 tentang fungsi Kota Batu. dijelaskan bahwa fungsi Kota Batu yaitu sebagai Kota Pertanian dan Kota Pariwisata. Kota Pertanian (agropolitan) yaitu pengembangannya diarahkan pada kegiatan pembangunan pertanian terpadu dimana kondisi fisik , sosial budaya dan ekonomi cenderung kuat dan mengarah pada kegiatan pertanian. Kota pariwisata yaitu pengembangan pariwisata Kota Batu yang meliputi pengembangan daya tarik dan atraksi wisata, pengembangan usaha jasa wisata, pengembangan pusat pelayanan wisata, pengembangan pusat informasi wisata terpadu (PERDA Kota Batu, 2004:09).

Pemerintah kota batu terus berupaya mengembangkan pariwisata dikota batu dengan berbagai cara promosi baik melalui media cetak, maupun media eletronik. lewat penyelenggaraan event seperti java jazz, Festival budaya Jawa Timur, Batu Night Race, Batu Flower Festival, Festival Paralayang nasional, Downhill Nasional, pementasan kesenian tradisional (anjungan TMII). Perbaikan infrastuktur seperti perbaikan jalan, pusat informasi, penataan pedagang kaki lima.diharapkan mampu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan ke kota batu yang nantinya akan meningkatkan ekonomi masyarakat dan meningkatkan pendapat asli daerah (PAD) kota Batu.

4.2.4 Kekuataan Teknologi

Perkembangan teknologi saat ini khususnya di bidang internet telah berdampak pada seluruh kalangan masyarakat sebab kemudahan kemudahan yang ditawarkan oleh internet seperti pertukaran informasi yang realtime dan akses data sangat mudah dilakukan dengan menggunakan internet. menurut data perusahaan riset (www.wearesocial.com,2016) mengungkapkan bahwa dari total jumlah penduduk Indonesia tahun 2016 sebanyak 262 juta jiwa, pengguna aktif internet sebanyak 132,7 juta jiwa atau 51 persen dari total penduduk, dan pengguna social media sebanyak 106 juta jiwa atau 40 persen dari total jumlah penduduk Indonesia tidak hanya itu Perkembangan *e commerce* atau perdagangan elektronik melalui website di Indonesia tiap tahun terus berkembang saat ini pengguna internet yang berbelanja di e-commerce sebanyak 24,74 juta jiwa dan membelanjakan uang sebesar Rp. 74,6 triliun rupiah per tahun. Dan di prediksi akan terus meningkat setiap tahunnya.

Bagi dunia usaha khususnya perhotelan penggunaan teknologi saat sudah tidak bisa di hindarkan, kemudahan-kemudahan yang ditawarkan oleh teknologi dan internet akan memberikan peluang yang besar bagi perhotelan kemudahan promosi dengan cakupan yang luas, kemudahan penjualan dan pembayaran melalui aplikasi, kemudahan komunikasi kepada pelanggan, memudahkan komunikasi dalam departemen perusahaan dan pihak hotel dapat mengidentifikasi trend yang ada baik dari pelanggan maupun pesaing melalui internet.

Tetapi internet dilain sisi membuat persaingan antar hotel semakin ketat karena dengan internet pelanggan memiliki pilihan-pilihan yang semakin selektif terhadap penawaran dari berbagai macam hotel.

4.3 Kekuatan Konfetitif

4.3.1 Persaingan Antar Hotel Saingan

Kota Batu sebagai kota wisata memiliki jumlah hotel sebanyak 550 buah terdiri dari 12 hotel berbintang dan 538 hotel non bintang termaksud *homestay*, *villa* dan *cottage*, jumlah hotel yang ada di kota batu merupakan paling banyak se provinsi jawa timur dan hotel berbintang terbanyak ke 2 setelah kota Surabaya. Menyebabkan persaingan industri perhotelana semakin ketat. Khususnya di hotel nonbintang setiap perusahaan berlomba lomba menawarkan produk dengan harga yang murah dan fasilitas yang baik.

Kondisi ini tentunya akan sangat membahayakan bagi suatu perusahaan kalau tidak memiliki keunggulan dan ciri khas produk yang berbeda dengan para pesaing karena secara langsung sesama hotel akan saling mempengaruhi baik harga maupun fasilitas yang ditawarkan untuk menarik minat pelanggan.

4.3.2 Potensi Masuknya Pesaing Baru

Potensi masuknya pesaing baru sangat mungkin terjadi mengingat Kota Batu merupakan kota tujuan wisata. Dengan melihat perkembangan kota batu saat ini yang semakin berkembang membuat pertumbuhan jumlah hotel yang ada sekain bertambah pula. Berikut pertumbuhan jumlah hotel di kota Batu Menurut data badan pusat statistik kota Batu:

Table 4.1 Pertumbuhan Hotel Di kota Batu

Tahun	2012	2013	2014	2015
Jumlah hotel	473	477	500	550
Kamar tersedia	4937	5092	5484	6066
Tempat tidur tersedia	9744	9817	10188	11292

Sumber: bps kota Batu, (2016)

Berdasarkan data statistik di atas potensi hotel pendatang baru di kota Batu terus bertambah setiap tahunnya dan berpotensi terus bertambah hal ini di karenakan pertumbuhan pariwisata di kota Batu baik wahana wisata yang terus bertambah maupun tingkat kunjungan wisatawan yang tinggi.

Ada berbagai macam hambatan masuk bagi hotel baru yaitu hotel yang baru berdiri akan bersaing dengan hotel yang sudah lama berdiri yang sudah dikenal public dan sudah memiliki pelanggan yang loyal pada produknya. Maka hotel yang baru berdiri harus melakukan promosi yang gencar untuk menawarkan produk – produk yang berbeda dengan pesaingnya.

4.3.3 Daya Tawar Pemasok Hotel

Pemasok adalah pihak yang menyediakan keperluan bagi suatu usaha, bagi usaha perhotelan pasokan dapat berupa barang maupun jasa, hotel air panas alam banyak bekerja sama dengan banyak pemasok hampir 80% kebutuhan hotel disediakan oleh pemasok seperti untuk bahan baku makanan, seperti sayuran, buah-buahan dan perlengkapan seperti sabun, pewangi, obat-obatan, dan lain lain

Persaingan di antara pemasok sendiri sangat ketat setiap pemasok berlomba lomba menawarkan produk mereka ke berbagai hotel. Hotel Air Panas Alam Songgoriti sebagai konsumen dapat memilih pemasok terbaik dari segi kualitas maupun harga yang ditawarkan.

4.3.4 Daya Tawar Produk Pengganti

Daya tawar produk pengganti dalam industri perhotelan kota batu sangat beragam, masyarakat kota Batu banyak menyewakan rumah tinggalanya sebagai tempat penginapan, penduduk juga banyak membangun losmen – losem sebagai tempat penginapan alternative di kota batu dengan tarif yang lebih murah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak hotel air panas alam songgoriti mengatakan keberadaan villa villa penduduk tidak merupakan ancaman dari segi penjualan karena segmentasi pasar yang jelas berbeda.

4.3.5 Daya Tawar Pelanggan

Bagi setiap usaha tidak terkecuali perhotelan pelanggan adalah aset paling penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam usaha perhotelan di Kota Batu yang sangat *kompetitif* setiap hotel menawarkan berbagai macam pelayanan, fasilitas, harga bersaing, untuk para calon pengguna jasa hotel. Bagi calon pelanggan akan banyak sekali pilihan-pilihan sesuai kebutuhan dan fasilitas yang di inginkan.

Bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti daya tawar konsumen menjadi ancaman yang cukup serius bagi pihak hotel karena banyaknya produk dan harga yang relatif sama yang di tawarkan oleh para pesaing.

4.4 Penilaian Internal

4.4.1 Manajemen

Bentuk manajemen Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah struktur fungsional yang di pimpin oleh seorang *manajer operational* dan memiliki jumlah karyawan sebanyak 46 sebagai karyawan tetap, 9 karyawan kontrak, dan 3 karyawan casual yang tersebar di berbagai departemen.

A. Jam Kerja, Libur Dan Cuti Karyawan

1. Jam Kerja

Karyawan Hotel Air Panas Alam Songgoriti memiliki enam hari kerja dan satu hari libur selama seminggu, dalam satu hari karyawan dibagi dalam tiga shift setiap shiftnya sama dengan 8 hari kerja dan memiliki waktu istirahat selama 1 jam sehari. Karyawan Hotel Air Panas Alam Songgoriti dibagi menjadi dua kelompok yaitu back office dan guest contact/ non guest contact, dengan pembagian jam kerja sebagai berikut:

- *Back office*(karyawan kantor hotel)
Senin – Sabtu : jam 08.00 - 16.00 WIB
Minggu : Libur
- *Front office Guest contact*(karyawan yang berhubungan langsung dengan tamu) /*non guest contact* (tidak berhubungan langsung dengan tamu)
Shift I : jam 06.00 – 14.00 WIB
Shift II : jam 14.00 – 22.00 WIB

Shift III : jam 22.00 – 06.00 WIB

Untuk hari libur diberikan bergiliran setiap minggu, dan pada kondisi tertentu seperti hotel sedang ramai jam kerja dapat berubah menyesuaikan ke kondisi hotel.

2. Cuti karyawan

- Cuti biasa/tahunan : setiap karyawan mendapatkan waktu cuti selama 12 hari dalam setahun
- Cuti khusus : cuti ini di berikan atas suatu kepentingan khusus seperti menikah, hamil, melahirkan, keluarga meninggal,dan kepentingan kepentingan lainya untuk lama waktu cuti dan pengambilanya diatur oleh pihak manamen tergantung situasi dan kondisi yang ada.

B. Gaji Dan Tunjangan Karyawan

Pembayaran gaji,insentif, dan service yang dilakukan oleh Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah satu bulan sekali ini berlaku bagi karyawan tetap, dan karyawan kontrak sedangkan untuk karyawan *casual daily* di bayar per hari ataupun per pekerjaan yang di lakukan (borongan)

Tunjangan yang di berikan oleh Hotel Air Panas Alam Songgoriti ke pada karyawan sebagai berikut :

1. Tunjangan hari raya (THR)
2. Jamsostek (jaminan sosial ketenaga kerjaan)

C. Pelatihan Dan Pemotivisasian Karyawan

Hotel Air Panas Alam Songgoriti melalukan beberapa pelatihan terhadap karyawanya untuk meningkatkan kualiatas layanan yang di berikan terhadap

pelanggan. Seperti pelatihan bahasa inggris, melayani pelanggan yang baik, *house keeping*.

Program pelatihan juga di dapat karyawan hotel air panas alam songgoriti danr dinas ketenaga kerjaan pelatihan ini bertujuan agar karyawan mampu meningkatkan kualitas *service* dan keterampilan yang di miliki oleh karyawan.

4.4.2 Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab bagian pemasaran pada hotel air panas alam songgoriti yaitu meyakinkan konsumen, meilih saluran distribusi, pengiklanan, dan menjual produk

A. Pelanggan yang dituju

Berdasarkan variasi kamar, fasilitas dan rentan harga yang ditawarkan maka pelanggan yang dituju oleh hotel air panas alam songgoriti adalah menengah ke bawah yaitu tamu *individu* dan tamu *group*. Tamu individu merupakan tamu perseorangan ataupun keluarga yang menginap untuk kepentingan bisnis, liburan, singgah dalam perjalanan dan pendidikan. Sedangkan tamu group adalah tamu yang datang dalam jumlah besar biasanya pemerintahan perusahaan, sekolah, universitas, dan organisasi lain yang menginap untuk mengadakan rapat, acara, pelatihan, dan berlibur di hotel air panas alam songgoriti.

B. Penjualan Produk

Dalam menjalankan penjualan produk Hotel Air Panas Alam Songgoriti melakukan kegiatan antara lain adalah :

a) Pengiklanan

Pengiklanan yang dilakukan Hotel Air Panas Alam Songgoriti dengan menggunakan media sosial seperti *facebook, website*.

b) Pemasaran langsung

Hotel Air Panas Alam Songgoriti melakukan kunjungan-kunjungan ke perusahaan, dinas – dinas, serta lembaga-lembaga pendidikan di seluruh kabupaten/kota yang ada di Jawa Timur.

c. Produk Dan Harga

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya hotel air panas alam songgoriti memiliki beberapa produk. Berikut rincian produk dan harga yang ditawarkan hotel air panas alam songgoriti :

Table 4.2

Type kamar dan harga kamar Hotel air panas alam Songgoriti

Type kamar	Harga <i>weekday</i>	Harga <i>weekend</i>
Wijaya Kusuma	Rp. 650.000,-	Rp. 750.000,-
Cempaka <i>Triple</i>	Rp.450.000,-	Rp. 500.000,-
Cempaka <i>Double</i>	Rp.450.000,-	Rp. 500.000,-
Cempaka <i>Double</i>	Rp. 380.000,-	Rp. 430.000,-
Mawar <i>Family</i>	Rp. 250.000,-	Rp. 300.000,-
Anggrek	Rp.250.000,-	Rp. 300.000,-
Teratai	Rp. 200.000,-	Rp. 225.000,-
Kenanga	Rp. 200.000,-	Rp.225.000,-
Mawar <i>Standart</i>	Rp. 200.000,-	Rp.225.000,-

Sumber : hotel air panas alam Songgoriti, 2016

Lainya :

Extra bed ellite (untuk superior room) Rp.110.000.-

Extra bed standart (untuk standart room) Rp. 85.000,-

Fasilitas : *included breakfast* (termasuk makan pagi), dan kolam berenang

Table 4.3

Paket penjualan hotel air panas alam songgoriti

Paket	Tpe	Harga	Fasilitas
Paket rekreasi / meeting (minimal 40 pax)	<ul style="list-style-type: none"> • Superior Double • Superior Triple • Superior Quartet • Anak (4 – 11 Tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rp.275.000,- / Pax • Rp. 240.000,- / Pax • Rp.210.000,- / Pax • 50 % Charge 	<ul style="list-style-type: none"> • superior room • bath towel, • 3X meals, • welcome drink, • ruang pertemuan • fasilitas meeting, • tennis cort, dan • swimming pool.
	<ul style="list-style-type: none"> • Standart Double • Standart Triple • Anak (4 – 11 Tahun) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rp.205.000,- / Pax • Rp. 185.000,- / Pax • 50 % Charge 	<ul style="list-style-type: none"> • standart room, • bath towel • tiga kali meals, • welcome drink • ruang pertemuan • fasilitas meeting, • tennis court, • swimming pool
Paket pelajar (minimal 40 pax)	<i>standart room</i>	Rp.160.000,- / pax / triple	<ul style="list-style-type: none"> • standart room • bath towel • tiga kali meals, • ruang pertemuan • swimming pool
Paket <i>meeting half day</i> (minimal 40 pax)	Umun	: Rp. 65.000,- / pax	<ul style="list-style-type: none"> • Satu kali makan, • satu kali kopi break, • free ruangan • sound standart meeting.
Paket <i>outbound</i> (minimal 60 pax)	pelajar	Rp. 90.000,- / pax	<ul style="list-style-type: none"> • fun games, • high rope, • lunch, dan snack • ticket masuk wisata

	<ul style="list-style-type: none"> • umum • <i>outbound dan rafting</i> • <i>outbound dan paintball</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Rp.165.000,- / pax • Rp. 280.000,- / pax • 280.000,- / pax 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>high rope,</i> • <i>lunch, dan snack</i> • masuk tiket wisata • <i>rafting</i> • paintball

Sumber: Hotel Air Panas Alam Songgoriti, 2016

Untuk pemesanan dapat melalui telfon : (0341) – 593551 – atau bisa melalui email : hotelsonggoriti@gmail.com dan bisa langsung ke lokasi hotel di jalan raya songgoriti no 31 Kota Batu. untuk saat ini hotel air panas alam songgoriti melakukan proses reservasi seperti diatas.

4.4.3 Keuangan

keuangan hotel Air Panas Alam Songgoriti berasal dari pendapatan operasional seperti penjualan kamar, restoran, penyewaan ruangan, taman rekreasi, kolam berenang, dan kolam air panas. Setiap penjualan perhari akan di laporkan pada general cashier. Bagian keuangan bertanggung jawab atas semua pemasukan, pengeluaran, pengadaan barang, pembayaran, dan berhubungan dengan pihak Bank. Bagian keuangan juga harus membuat laporan bulanan dan tahunan yang akan di teruskan padaperusahaan pusat yaitu PT.LNJ

4.4.4 Produksi dan operasional

Hotel Air Panas Alam Songgoriti beroperasi selama 24 jam setiap hari, berikut proses operasional di Hotel Air Panas Alam Songgoriti :

1. Housekeeping Kegiatan yang paling utama ini adalah menjaga, memelihara dan merawat lingkungan dan fasilitas fasilitas hotel agar

tetap rapih, bersih, dan nyaman, menyiapkan kamar yang telah dipesan tamu.

2. Reservasi adalah kegiatan pertama yang dilakukan pelanggan jika ingin memesan Hotel Air Panas Alam Songgoriti reservasi dapat dilakukan melalui email, telepon, dan datang langsung ke Hotel Air Panas Alam Songgoriti.
3. Proses check in dan check out Hotel Air Panas Alam Songgoriti tamu dapat menggunakan jasa bell boy untuk mengangkat barang barang tamu ke resepsionis dan mengantar tamu ke kamarnya. Waktu check in di Hotel Air Panas Alam Songgoriti pukul 14.00 WIB sedangkan untuk waktu check out pukul 12.00 WIB

4.4.5 Inovasi Dan Pengembangan

Hotel Air Panas Alam Songgoriti dikelola oleh PT.LNJ pada oktober 2014 yang sebelumnya di kelolah oleh PD.Jasa Yasa. menurut hasil wawancara dengan informan menyebutkan bahwa saat ini hotel masih dalam proses transisi hampir diseluruh aspek hotel dilakukan perubahan, perbaikan, penambahan mulai dari sistem, pengurus, dan fasilitas yang dimiliki hotel air panas alam songgoriti

4.4.6 Sistem Informasi

Sistem informasi digunakan untuk memperlancar dan mempercepat kegiatan operasional. Hotel Air Panas Alam Songgoriti menggunakan sistem informasi yang terstruktur antar departemen hotel menggunakan alat komunikasi telepon. Dan data yang diperoleh akan dimasukkan ke dalam komputer secara otomatis. Dan diserahkan ke departemen lain yang terkait.

4.5 Analisis Strategi

4.5.1 Tahap Input

Tahap input adalah menganalisa informasi data yang diperoleh untuk merumuskan strategi, data yang diperoleh dari Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) , Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matrik Profil Kompetitif (CPM).

1. Analisis Matriks EFE

Tahap ini mengevaluasi lingkungan eksternal Hotel Air Panas Alam Songgoriti guna mengidentifikasi peluang – peluang dan ancaman – ancaman yang ada.berikut adalah hasil evaluasi lingkungan eksternal yang sudah identifikasi :

a) Peluang

1. Pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan PDB Indonesia tahun 2016 sebesar 5,18 persen dapat diartikan sebagai pertumbuhan output yang di hasilkan masyarakat yang mana akan meningkatkan daya beli masyarakat terhadap suatu barang dan jasa yang dibutuhkan. Bagi para pelaku usaha tak terkecuali usaha perhotelan pertumbuhan ekonomi yang baik akan memberikan peluang yang besar bagi usaha tersebut karena kemampuan masyarakat untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan.

2. Teknologi Dan Informasi

perkembangan teknologi dan informasi seperti saat ini memberikan peluang yang sangat besar bagi Industri perhotelan kemudahan-kemudahan dalam hal pengiklanan melalui internet dan mediasosial, penjualan dan pemesanan yang bisa di lakukan melalui website dan aplikasi, pembayaran yang bisa di lakuakan melalui *smartphone*. Dengan

teknologi dan informasi perhotelan juga dapat melihat tren perkembangan yang ada di masyarakat saat ini dan membantu perusahaan dalam menentukan tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan penjualan.

3. Perkembangan Kota Batu

Perkembangan Kota Batu sebagai kota wisata terus berkembang pesat hal ini ditandai dengan tingkat kunjungan wisatawan lokal maupun mancanegara yang terus meningkat setiap tahunnya. Bagi usaha perhotelan hal ini merupakan peluang yang paling penting. Karena untuk keberlangsungan hidup suatu hotel membutuhkan pelanggan yang mayoritas dari pelanggan hotel adalah wisatawan.

4. Dukungan pemerintah dalam kegiatan pariwisata

Pemerintah Kota Batu terus berbenah untuk menjadikan Kota Batu sebagai sentra pariwisata ternama di *Indonesia* dengan berbagai macam cara antara lain menyediakan sarana dan prasarana pendukung pariwisata, dan bekerja sama dengan berbagai investor untuk mempercepat pembangunan.

Pariwisata akan memberikan tambahan pendapatan daerah (PAD) dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat, dan bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti dukungan pemerintah akan memberikan peluang yang sangat besar.

5. Demografis kota batu

Lokasi kota batu yang sangat strategis berada di jalan lintas Malang – Kediri, Jombang dan berjarak cukup dekat dari kota Surabaya, Sidoarjo, dan Pasuruan merupakan peluang bagi industri perhotelan di kota batu karena jarak yang relatif dekat membuat masyarakat kota tersebut sering mengunjungi kota batu di akhir pekan untuk sekedar berrekreasidan bersantai bersama keluarga maupun.

b. Ancaman

1. Pesaing

Persaingan hotel di Kota Batu sangat ketat banyaknya jumlah hotel yang ada dan berpotensi bertambah terus. Setiap hotel berlomba-lomba menawarkan berragam produk, fasilitas, dan harga yang beragam,membuat persaingan di usaha perhotelan ini sangat ketat dan dapat mengancam bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti.

2. Daya tawar pelanggan

Kemudahan pemesana hotel melalui internet dan Banyaknya pilihan hotel yang ada dikota batu membuat para pelanggan sangat selektif. Calon Pelanggan menginginkan fasilitas lebih banyakdengan harga yang murah. Daya tawar pelanggan sangat menjadi ancaman bagi hotel air panas alam songoriti karena banyaknya pesaing yang menawarkan produk, fasilitas dan harga yang relatif sama dengan Hotel Air Panas Alam Songgoriti, tentu hal ini akan memberikan pilihan yang luas bagi pelanggan untuk memilih hotel yang mereka inginkan dengan fasilitasnya

3. Akses jalan kawasan Songgoriti

Akses jalan menuju kawasan wisata Songgoriti sangat kecil dan penanda jalan (gapura dan palang) tidak terlihat jelas. Bagi wisatawan hal ini sangat membingungkan apalagi di kawasan songgoriti di berlakukan jalan satu arah kemudian di dalam kawasan juga tidak adanya petunjuk jalan yang jelas.

4. Objek wisata baru

Banyaknya wisata baru yang didirikan di kota batu membuat kawasan wisata songgoriti saat ini kurang diminati dan calon pelanggan hotel tentunya akan memilih menginap di daerah dekat dengan tempat wisata yang mereka ingin kunjungi.

5. Kebijakan pemerintah pusat

Kebijakan pemerintah pusat yang melarang pejabat pemerintah melakukan rapat di hotel memberikan dampak buruk terhadap hotel karena sebelumnya banyak sering sekali dinas-dinas pemerintah melakukan rapat di Hotel Air Panas Alam Songgoriti. Kebijakan pemerintah menghapuskan subsidi bahan bakar minyak yang menyebabkan harga bahan baku meningkat drastis.

Dari peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang telah diidentifikasi di atas kemudian akan dimasukkan kedalam matriks EFE dan kemudian diberi bobot dan rating untuk masing masing peluang dan ancaman yang telah di analisis di atas . hasil matriks EFE dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.4 Matrix EFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Faktor faktor eksternal utama	Bobot	Rating	Skor bobot
Peluang			
Pertumbuhan ekonomi	0,10	2	0,20
Perkembangan teknologi dan informasi	0,20	3	0,60
Perkembangan Kota Batu	0,10	3	0,30
Dukungan pemerintah dalam kegiatan pariwisata	0,10	3	0,30
Demografis kota Batu	0,05	1	0,05
Ancaman			
Pesaing	0,15	3	0,45
Daya tawar pelanggan	0,10	3	0,30
Akses jalan	0,05	2	0,10
Objek wisata baru	0,10	3	0,30
Kebijakan pemerintah pusat	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,65

Sumber: data di olah 2016

Keterangan bobot dan rating pada matrix EFE :

Bobot 1.00 (paling penting) – 0.00 (tidak penting)

Rating 5 (respon sangat baik) – 1 (respon di bawah rata rata)

Berdasarkan hasil analisis data pada matrix EFE di atas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi peluang utama Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah :

1. Perkembangan teknologi dan informasi (0,60) menunjukkan perkembangan teknologi dan informasi seperti saat ini memberikan peluang bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti untuk berjaya kembali dengan teknologi dan informasi Hotel Air Panas Alam Songgoriti memiliki fasilitas untuk pemasaran dan promosi secara luas.
2. Perkembangan Kota Batu (0,30) perkembangan Kota Batu sebagai kota tujuan wisata unggulan di pulau Jawa dan Indonesia memberikan peluang potensial bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti
3. Dukungan pemerintah dalam perkembangan pariwisata (0,30) dukungan pemerintah dalam perkembangan pariwisata di kota cukup baik dengan menambah fasilitas-fasilitas dan prasarana yang menunjang perkembangan pariwisata di Kota Batu memberikan peluang bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti.

Ancaman utama Hotel Air Panas Alam Songgoriti berdasarkan matrix EFE di atas adalah :

1. pesaingan (0,45) ancaman terbesar bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah persaingan. Jumlah hotel yang ada dan berpeluang terus bertambah
2. daya tawar pelanggan (0,30) banyaknya hotel yang menawarkan produk, fasilitas yang bermacam macam dan harga yang relatif sama membuat daya tawar pelanggan sangat mengancam pada Hotel Air Panas Alam Songgoriti.
3. munculnya wisata baru yang lebih modern(0,30) di daerah Kota Batu membuat wisata Songgoriti saat ini sedikit terpinggirkan. Dan bagi Hotel

Air Panas Alam Songgoriti hal ini merupakan ancaman karena minat wisatawan untuk mengunjungi wisata songgoriti berkurang.

Hasil matriks EFE 2,65 yang artinya Hotel Air Panas Alam Songgoriti mampu merespon peluang-peluangnya untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada.

2. Analisis Matriks IFE

Selanjutnya menganalisis faktor internal Hotel Air Panas Alam Songgoriti menggunakan matriks IFE untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Berikut kekuatan dan kelemahan Hotel Air Panas Alam Songgoriti :

a) Kekuatan

1. Air panas alam dan candi songgoriti

Air panas alam dan candi Songgoriti telah menjadi identitas yang kuat dan menjadi kekuatan inti bagi hotel air panas alam Songgoriti yang membedakan hotel ini dengan hotel lainnya.

2. Suasana hotel yang asrih, indah, dan nyaman

Hotel Air Panas Alam Songgoriti memiliki suasana lingkungan yang nyaman dikarenakan daerah ini masih sangat alami di kelilingi pepohonan yang rimbun ditambah dengan taman-taman hotel yang luas dan indah, udara sejuk serta jauh dari kebisingan perkotaan membuat hotel ini sangat nyaman untuk dihuni. Berbeda dengan hotel-hotel lain dikarenakan keterbatasan lahan kebanyakan hotel sekarang membangun hotel secara vertikal ataupun bertingkat.

3. Fasilitas yang lengkap

Fasilitas penunjang yang ditawarkan Hotel Air Panas Alam Songgoriti dapat dikatakan cukup lengkap seperti lapangan tennis, lapangan volly, taman bermain anak-anak, kolam berenang, restaurant, ruang pertemuan, bahkan Hotel Air Panas Alam Songgoriti juga memiliki pasar buah, sayur, dan bunga. Untuk harga yang di tawarkan relatif murah dengan fasilitas yang diberikam.

4. Segmentasi pasar yang luas

Segmentasi pasar yang dituju oleh hoet air panas alam songgoriti dapat di katakan cukup luas karena kamar yang ditawarkan relatif banyak dan harganya juga berragam mulai dari Rp. 200.000,- sampai dengan Rp. 750.000,-

5. Menawarkan paket harga untuk rombongan

Hotel Air Panas Alam Songgoriti juga menyediakan paket harga untuk rombongan dan memfasilitasi kegiatan yang ingin di lakukan. paket tersebut antara lain adalah 1. Paket Rekreasi, 2. Paket Pelajar, 3. Paket Meeting, 4. Dan Paket Outbond.

b) Kelemahan

1. Sedang dalam masa transisi

Hotel air panas alam songgori saat ini masih dalam masa transisi karena pergantian pengelolah dari PD. JASA YASA ke PT. LNJ oleh

karena itu hotel saat ini sedang berbenah baik dari segi manajemen, fasilitas-fasilitas hotel, dan renovasi sebagian kamar.

hal ini menjadi kelemahan bagi hotel saat ini karena belum maksimalnya kinerja manajemen dan operasional.

2. Kurangnya promosi

Kelemahan lainya yang peneliti temukan di Hotel Air Panas Alam Songgoriti yaitu kurangnya promosi yang dilakukan, saat ini promosi yang dilakukan hanya sebatas menggunakan blog sebagai website, dan facebook tentu hal ini sangat sederhana dan tidak adanya media sosial yang saat ini sangat banyak belum di manfaatkan dengan baik oleh pihak hotel. Dan media media lain sepert koran,brosur, radio belum dimanfaatkan dengan baik oleh pihak Hotel Air Panas Alam Songgoriti.

3. Proses layanan reservasi belum online

Untuk proses layanan Hotel Air Panas Alam Songgoriti belum online, masih melalui telepon, email dan bisa langsung ke lokasi Hotel Air Panas Alam Songgoriti. Saat ini sudah banyak sekali hotel yang menawarkan reservasi online dengan berbagai macam aplikasi seperti, Traveloka, Agoda, Pegi-Pegi, dan masih banyak lainnya yang menawarkan ke praktisan dan ke mudahan bagi para calon pelanggan.

Dan yang paling penting kebanyakan wisatwan baik lokal maupun mancanegara sebelum berkunjung kesuatu daerah telah memesan hotel

terlebih dahulu dari internet, hal ini merupakan kelemahan bagi Hotel Air Panas Alam Songgoriti karna belum bisa membuat reservasi online.

4. Kondisi bangunan tua

Hotel air panas alam songgortiti sudah berdiri sejak tahun 1971 dengan bangunan yang masih sama tentunya menjadi kekurangan bagi hotel air panas alam Songgoriti tidak merenovasi atau meremajakan di berbagai bagian hotel mengingat banyaknya hotel baru yang bermunculan dengan inovasi teknologi terbaru.

5. Kegiatan operasional belum maksimal

Kegiatan operasional yang di lakukan oleh Hotel Air Panas Alam Songgoriti belum maksimal sistem informasi yang dilakukan antar departemen masih menggunakan telepon dan menjumpai langsung departemen yang bersangkutan dan komputer antar divisi belum terhubung satu sama lain tentunya hal ini jadi kordinasi dan pengawasan antar divisi kurang efektif dan efisien.

Dari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang telah diidentifikasi di atas kemudian akan dimasukkan kedalam matriks IFE dan kemudian diberi bobot dan rating untuk masing masing kekuatan dan kelemahan yang telah di analisis di atas . hasil matriks IFE dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5 Matriks IFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Faktor faktor internal utama	Bobot	peringkat	Skor bobot
Kekuatan			
Air panas alam dan candi songgoriti	0,20	5	1,00
Suasana hotel yang asrih, indah, dan nyaman	0,15	4	0,60
Fasilitas yang cukup lengkap	0,12	4	0,48
Segmentasi pasar yang luas	0,05	2	0,10
Menawarkan paket harga untuk rombongan	0,05	1	0,05
Kelemahan			
Sedang dalam masa transisi	0,10	3	0,30
Kurangnya promosi	0,13	4	0,52
Proses layanan reservasi belum online	0,08	3	0,24
Kondisi bangunan relatif tua	0,05	2	0,10
Kegiatan operasional belum maksimal	0,07	2	0,14
Total	1,00		3,53

Sumber : data diolah (2016)

Keterangan bobot dan rating pada matis IFE :

Bobot : 0,20 (sangat penting) – 0,00 (sangat tidak penting)

Rating : 5 (sangat baik) – 1 (sangat tidak baik)

Berdasarkan data analisa matriks IFE di atas maka dapat diketahui kekuatan utama yang dimiliki hotel air panas alam songgoriti adalah

1. Air panas alam dan candi songgoriti (1,00) air panas alam belerang dan peninggalan candi songgoriti merupakan kekuatan utama yang dimiliki

Hotel Air Panas Alam Songgoriti karena selain sangat bersejarah tidak ada hotel manapun di Kota Batu yang memiliki fasilitas ini.

2. Suasana lingkungan yang masih asri, indah dan nyaman (0,60) selanjutnya kekuatan yang dimiliki Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah lingkungan yang luas, dengan taman yang tertata dengan baik sehingga terlihat indah dan dikelilingi pohon-pohon yang membuat nyaman para pelanggan. tidak seperti hotel baru yang berdiri sekarang rata-rata memiliki lahan yang sangat terbatas dan sempit.
3. Fasilitas yang cukup lengkap (0,48) fasilitas yang lengkap yang dimiliki Hotel Air Panas Alam Songgoriti merupakan kekuatan yang dimiliki karena harga yang ditawarkan relatif murah untuk fasilitas yang diberikan.

Kelemahan terbesar Hotel Air Panas Alam Songgoriti berdasarkan matriks IFE diatas adalah :

1. Kurangnya promosi (0,52) promosi yang dilakukan hotel air panas alam songgoriti menggunakan blog sebagai website, dan facebook. tentu hal ini sangat sederhana untuk sekelas Hotel Air Panas Alam Songgoriti
2. Sedang dalam masa transisi (0,30) saat ini hotel sedang dalam masa transisi karena pergantian pengurus dari PD. Jasa Yasa ke PT.LNJ hal ini merupakan kelemahan karena kondisi hotel saat ini masih proses berbenah dengan internal seperti manajemen, fasilitas, dan layanan.
3. Proses layanan reservasi belum online (0,24) layanan reservasi Hotel Air Panas Alam Songgoriti saat ini bisa melalui telepon, email, dan bisa langsung ke lokasi hotel. Belum adanya layanan reservasi online yang

dimiliki Hotel Air Panas Alam Songgoriti tentu merupakan kelemahan mengingat mayoritas wisatawan saat ini sebelum berkunjung ke suatu daerah telah memesan hotel terlebih dahulu dari internet.

Total skor matriks IFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti 3,35 yang artinya Hotel Air Panas Alam Songgoriti memiliki posisi internal yang sangat baik untuk bersaing.

4.5.2 Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi dapat di peroleh matriks IE dan matriks SWOT sebagai berikut :

1. Matriks IE

Analisis Matriks IE (internal – eksternal)digunakan untuk mengetahui posisi dan kondisi perusahaan saat ini kemudian agar dapat merumuskan strategi yang terbaik untuk di laksanakan. Total nilai EFE Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah 2,65 sedangkan nilai IFE sebesar 3,53. Hotel Air Panas Alam Songgoriti jika dimasukkan dalam matriks ie berada di kordinat (3,53, 2,65) berikut hasil matriks ie Hotel Air Panas Alam Songgoriti :

strategy konsentrasi yaitu menembangkan kekuatan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada.

2. Analisis Matriks SWOT

Setelah menganalisis faktor eksternal (peluang dan ancaman)dan internal (kekuatan dan kelemahan)Hotel Air Panas Alam Songgoriti selanjutnya memasukkan faktor - faktor strategis tersebut ke matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif alternatif strategi. tabel matriks SWOT hotel air panas alam songgorti sebagai berikut :

Tabel 4.7 Matriks SWOT Hotel Air Panas Alam Songgoriti

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan 1. Air panas alam dan candi songgoriti (S1) 2. Suasana hotel yang asrih, indah, dan nyaman (S2) 3. Fasilitas yang cukup lengkap (S3) 4. Segmentasi pasar yang luas (S4) 5. Menawarkan paket harga untuk rombongan (S5)	Kelemahan 1. Sedang dalam masa transisi (W1) 2. Kurangnya promosi (W2) 3. Proses layanan reservasi belum online (W3) 4. Kondisi bangunan relatif tua (W4) 5. Kegiatan operasional belum maksimal (W5)
	Peluang 1. Pertumbuhan ekonomi (O1) 2. Perkembangan teknologi dan informasi (O2) 3. Perkembangan Kota Batu (O3) 4. Dukungan pemerintah dalam kegiatan pariwisata (O4) 5. Demografi kota Batu (O5)	Strategi SO 1. Memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi dalam hal promosi dan penjualan (S1,S2,S3,S4,S5,O2) 2. Memaksimalkan promosi di Kota Batu, dan kota kota sekitar dengan memaksimalkan fasilitas fasilitas umum (O5,S4,O2,O3,O4) 3. Bekerja sama dengan pemerintah, agen travel untuk merebut pangsa pasar seluas luasnya. (S1,S2,S4,S5,O2,O3,O4,O5)
		Strategi WO 1. Menggunakan jasa reservasi hotel online (W2,W3,O2) 2. Mengoptimalkan teknologi informasi dalam kegiatan operasional dan sistem informasi. 3. Meningkatkan kualitas layanan (W5, O3)

Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
1. Pesaing (T1) 2. Daya tawar pelanggan (T2) 3. Akses jalan (T3) 4. Bermunculan wisata baru yang lebih modern (T4) 5. Kebijakan pemerintah pusat (T5)	1. Mengoptimalkan dan mengembangkan fasilitas yang dimiliki untuk meningkatkan daya saing (S1,S2,S3.T1,T2) 2. Meningkatkan kualitas layanan dan mutu dan memberi harga yang bersaing. (S1,S3.T2.T3,T4) 3. Mengoptimalkan penggunaan teknologi sebagai alat promosi dan pemasaran hotel (S1,S2,S4,T4,)	1. Melakukan investasi untuk mempercepat pengembangan agar dapat dan mampu bersaing (W1,W4,T1,T2) 2. Meningkatkan kegiatan promosi, memberikan promo, agar dapat bersaing (w1.t1.t2)

Sumber:

Berdasarkan analisis matriks SWOT di atas disimpulkan sebelas strategi alternatif yaitu tiga strategi SO, tiga strategi WO, tiga strategi ST dan dua strategi WT. Dan kemudian alternatif strategi di atas di putuskan yang sesuai dengan menggunakan matriks QSPM.

4.5.3 Tahap keputusan

Tahap terakhir dalam perumusan strategi Hotel Air Panas Alam Songgoriti adalah pemilihan strategi yang terbaik yang dapat di jalankan hotel air panas alam songgoriti. Tahap ini menggunakan analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) dengan memasukkan hasil input dari matriks EFE, IFE, IE dan matriks SWOT. Kemudian memberikan nilai AS (*Attractiveness Score*) pada setiap faktor lingkungan eksternal- internal yang berpengaruh terhadap alternatif strategy yang di berikan.

Analisis matriks QSPM

Berikut imatriks QSPM Hotel Air Panas Alam Songgoriti :

Tabel 4.8 Matriks QSPM Hotel Air Panas Alam Songgoriti

faktor faktor utama	bobot	Memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi dalam hal promosi dan penjualan		Meningkatkan kualitas layanan dan mutu dan memberi harga yang bersaing		Melakukan investasi untuk mempercepat pengembangan agar dapat dan mampu bersaing	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Pertumbuhan ekonomi	0,10	3	0,30	-	-	2	0,20
Perkembangan teknologi dan informasi	0.20	4	0,80	3	0,60	-	-
Perkembangan Kota Batu	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
Dukungan pemerintah dalam kegiatan pariwisata	0,10	-	-	3	0,30	2	0,10
Demografi kota Batu	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Ancaman							
Pesaing	0,15	3	0,45	4	0,45	4	0,60
Daya tawar pelanggan	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Akses jalan	0,05	4	0,20	-	-	2	0,10
Bermunculan wisata baru yang lebih	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10

modern							
Kebijakan pemerintah pusat	0,05	-	-	1	0,05	-	-
Total	1,00						
Kekuatan							
Air panas alam dan candi songgoriti	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,60
Suasana hotel yang asrih, indah, dan nyaman	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Fasilitas yang cukup lengkap	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Segmentasi pasar yang luas	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Menawarkan paket harga untuk rombongan	0,05	2	0,10	3	0,15	-	-
Kelemahan							
Sedang dalam masa transisi	0,10	-	-	4	0,40	4	0,40
Kurangnya promosi	0,13	4	0,52	-	-	-	-
Proses layanan reservasi belum online	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Kondisi bangunan relatif tua	0,05	-	-	3	0,15	3	0,15
Kegiatan operasional belum maksimal	0,07	-	-	3	0,21	3	0,21

Total	1,00		4,86		5,06		4,48
--------------	-------------	--	-------------	--	-------------	--	-------------

Sumber :

Berdasarkan hasil analisis matriks QSPM di atas dihasilkan tiga urutan alternatif strategi Hotel Air Panas Alam Songgoriti,

1. Meningkatkan kualitas layanan dan mutu dan memberi harga yang bersaing (5,06).
2. Memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi dalam hal promosi, penjualan dan dalam kegiatan operasional (4,86).
3. Melakukan investasi untuk mempercepat pengembangan agar dapat dan mampu bersaing. (4.48)

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari analisis internal yang dilakukan pada hotel air panas alam songgoriti, maka dapat dilihat bahwa hotel air panas alam songgoriti memiliki fasilitas yang tidak di miliki hotel lain yaitu peninggalan candi songgoriti dan air panas alam belerang, dan memiliki suasana hotel yang sangat indah dan asri. Hal ini tentunya menjadi kekuatan inti yang dapat di dimanfaatkan sebaik baiknya oleh pihak hotel dalam menghadapi persaingan.

Hotel air panas alam songgoriti juga memiliki kelemahan yang harus di perhatikan seperti kurangnya kegiatan promosi, reservasi belum system online dan manajemen hotel yang sedang dalam masa transisi.

Hasil analisis eksternal hotel air panas alam songgoriti, selain lokasi hotel yang sangat strategis, dan perkembangan pariwisata kota batu yang semakin pesa,t dan perkembangan teknologi informasi seperti sekarang ini memberikan peluang yang cukup menjanjikan bagi hotel air panas alam songgoriti untuk terus dapat bersaing dan berkembang.

Selain itu hotel air panas alam songgoriti memiliki ancaman dari para pesaing, daya tawar pelanggan yang semakin ketat dan banyaknya produk pengganti seperti *villa dan home stay*.

Hasil perumusan strategi menggunakan analisis matriks (IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM) peneliti mendapat kesimpulan bahwa dalam menghadapi perkembangan industry perhotelan di kota batu, serta menghadapi persaingan yang semakin ketat pihak hotel perlu melakukan :

1. Meningkatkan kualitas layanan dan mutu dan memberi harga yang bersaing.
2. Memaksimalkan penggunaan teknologi dan informasi dalam hal promosi dan penjualan.
3. Melakukan investasi untuk mempercepat pengembangan agar dapat dan mampu bersaing.

5.2 Saran

Dari kesimpulan diatas saran-saran yang penulisan dapat sampaikan antara lain :

1. Hotel air panas alam songgoriti disarankan gencar dalam melakukan promosi penjualan dan penetrasi pasar seperti memberikan promo-promo

menarik, bekerja sama dengan banyak agen- agen perjalanan, iklan di media social, yang bertujuan meningkatkan penjualan perusahaan.

2. Hotel air panas alam songgoriti terus meningkatkan kualitas layanan dan mutu produk dalam menjalani persaingan yang semakin ketat.
3. Mengevaluasi strategi bisnis baik internal dan eksternal secara terusmenerus Karena lingkungan bisnis pada saat seperti sekarang ini sangat dinamis dan berubah-ubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfred, D. Chandler, Jr .1962. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Arikunto, S. 2010, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik 2016, *pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan II 2016*, (online) (<https://www.bps.go.id/Brs/view/id/1143>, diakses 11 juli 2016.)
- Badan Pusat Statistik Kota Batu, 2016, *statistik perhotelan kota batu tahun 2015*, (online) (<https://batukota.bps.go.id/index.php/publikasi/151>, diakses 11 juli 2016.)
- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Dirgantoro, Crow, 2001, *Manajemen Strategik*, Gramedia Widia Sarana. Jakarta.
- Hamel, Gary & C.K Prahalad, 1995. *Competing for the Future*, Harvard Bussiness School Press, USA.
- Hariwijaya. Mdan Djaelani Bisri M, 2004, *Teknik Menulis Skripsi dan Tesis*, Zenith Publisher, Jogjakarta.
- Hubeis, Musa, 2014. *Manajemen Strategik*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.
- Kartono, Kartini, 1996, *Pendidikan Politik*, Mandar Maju, Bandung.
- Kasavana, & Brooks, 1988, *The American Hotel and Motel Association (AHMA)*, Educational Innstitute American Hotel and Motel Association, United States of America.
- Koentjaraningrat, 1991, *Metode Penelitian Masyarakat*. Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Akuntansi*, Salemba Empat, Jakarta
- Moleong, Lexy J, 2007 *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung

- Monica, B. 2012. Hotel Bintang Lima dengan Pendekatan Arsitektur Tropis di Kuningan Jakarta Selatan. Skripsi S-1. Universitas Bina Nusantara. Jakarta
- Pearce II, John A dan Robinson Richard B.Jr. (2008). Manajemen Strategis 10, Salemba Empat, Jakarta.
- SK Menparpostel No. KM37/PW340/MPPT-86
- SK..MenHub. RI. No. PM 10/PW.391/PHB-77
- Sugiyono 2005, *Statistik Untuk Penelitian*, CVAlfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2010, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*, Alfabetha, Bandung.
- Sugiyono, 2012, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*, Alfabetha, Bandung.
- Umar, Husein, 1999, Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wibisono, Dermawan. 2006. Manajemen Kinerja, Penerbit Erlangga, Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Wawancara

1. Bagaimana sejarah berdirinya hotel air panas alam songgoriti.?
2. Bagaimana struktur organisasi hotel air panas lam songgoriti.?
3. Apa visi,misi, dan tujuan hotel air panas alam songgoriti.?
4. Apas aja fasilitas yang dimiliki hotel air pana slam Somggoriti.?
5. Berapa jumlah kamar hotel yang dimiliki hotel air panas alam songgoriti.?
6. Berapa jumlah karyawan yang dimiliki hotel air panas alam songgoriti.?
7. Apakah pekerjaan, jam kerja, cuti, dan dari masing masing karyawan telah terdefenisikan dengan jelas.?
8. Apakah hotel melakukan pelatihan dan pemotivasian terhadap karyawan.?
9. Bagaimana sistem pelatihan dan pemotivasian yang dilakukan,?
10. Siapakah pelanggan yang dituju oleh hotel air panas alam songgoriti.?,
kenapa.?
11. Apakah hotel air panas alam songgoriti melakukan pengiklanan dan promosi penjualan.?. Dan bagaimana cara yang dilakukan.?
12. Apakah ada strategi khusus yang dilakukan oleh hotel dalam penjualan produk.?
13. Bagaimana sistem informasi yang dijalankan hotel air panas alam songgoriti.?
14. Menurut bapak kenapa pelanggan harus memilih hotel songgoriti.?
15. Apa keunggulan utama yang ditawarkan oleh hotel air panas alam songgoriti.?

16. Bagaimana pendapat anda melihat perkembangan hotel dikota batu saat ini.?
17. Apasaja yang menjadi tugas dan tanggung jawab bagian keuangan?
18. Bagaimana metode pencatatan keuangan yang dilakukan?
19. Apakah pencatatan keuangan telah terintegrasi melalui sistem.?
20. Seperti kita ketahui di kawasan songgoriti banyak sekali villa, maupun homestay milik masyarakat, bagaimana pengaruhnya terhadap hotel.?
21. Hambatan hambatan apa yang sering di alami oleh hotel airpanas alam songgoriti.?
22. Bagaimana pendapat anda terhadap perkembangan teknologi dan internet saat ini. ? Bagaimana pengaruhnya terhadap hotel songgoriti.?
23. Apakah hotel songgoriti menggunakan teknologi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. ? Dan apa saja.?
24. Bagaimana pendapat andaterhadap perkembangan ekonomi saat ini khususnya di kota batu ? Dan bagaimana pengaruhnya terhadap hotel
25. Apakah ada kebijakan pemerintah yang mempengaruhi kebijakan hotel.?
26. Apakah hotel bekerja sama dengan pemasok.?
27. Apakah hotel songgoriti ada elakukan kerjasama dengan perusahaan lain.?
28. Bagaimana pendapat anda terhadap kawasan wisata songgoriti saat ini.?

Lampiran 2 Dokumentasi



Gambar 1 villa hotel air panas alam



Gambar 2 pemandangan hotel



Gambar 3 back office



Gambar 4 tampak depan



Gambar 5 kamar teratai



Gambar 6 candi songgoriti



Gambar 7 air panas alam